

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Escola de Ciências Humanas e Sociais

Departamento de Educação e Psicologia

**A Liderança exercida pelo Conselho Geral do Agrupamento Vertical
de Escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem da
Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico

-Versão Final-

Ana Cláudia da Costa Rodrigues

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Florêncio Aires



Vila Real, 2017

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Escola de Ciências Humanas e Sociais

Departamento de Educação e Psicologia

**A Liderança exercida pelo Conselho Geral do Agrupamento Vertical
de Escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem da
Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico

-Versão Final-

Ana Cláudia da Costa Rodrigues

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Florêncio Aires

Composição do Júri:

Professora Doutora Ana Maria de Matos Ferreira Bastos

Professor Doutor Armando Paulo Ferreira Loureiro

Professora Doutora Ana Paula Florêncio Aires

Vila Real, 2017

Relatório final, correspondente ao estágio de natureza profissional/prática de ensino supervisionada, elaborado para a obtenção do grau de mestre em 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico, de acordo com os decretos-lei n.º 74/ 2006, de 24 de março e n.º 43/ 2007, de 22 de fevereiro. Apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, sob a orientação da Professora Doutora Ana Paula Florêncio Aires.

É decidindo que se aprende a decidir
(Paulo Freire, 1996:146)

Agradecimentos

Mais importante do que criar: é criar, amando, foram estas as palavras que me acompanharam ao longo destes anos, onde encarei um dos maiores desafios e talvez o mais gratificante e onde o medo de falhar me deu vontade de fazer mais e melhor.

Não há nada mais compensador do que chegar ao fim de uma etapa e ver que existem muitas pessoas que nos acompanham no nosso dia-a-dia, que nos fazem levantar todos os dias e nos dão força para lutar por todos os nossos objetivos. Desta forma, primeiramente, quero agradecer à minha Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Florêncio Aires, pelos conselhos em todo o meu percurso académico e também em todas as fases da minha pesquisa para a concretização desta Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico. Quero igualmente, agradecer-lhe a confiança, motivação, apoio, segurança e encorajamento que depositou em mim e que foram imprescindíveis para a realização desta tarefa.

Quero agora dar a minha palavra de gratidão à Diretora, à Presidente do Conselho Geral e a todos os Professores do Agrupamento Vertical de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão, especialmente à Professora Maria José Barata, pois grande parte dos ensinamentos, quer a nível profissional quer a nível pessoal que me concedeu ao longo de todo o estágio têm sido essenciais na jornada que estou a principiar, sem eles também não seria possível o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais Manuel e Carminda, a quem devo muito do que sou hoje, pelos conselhos, pelo apoio, pelo amor, pelos incentivos e pela paciência.

Às minhas irmãs Guida e Cristiana e ao meu cunhado Pedro, que sempre me aconselharam, auxiliaram, motivaram e acreditaram nas minhas potencialidades.

A todos os meus amigos que acompanharam também eles, as minhas angústias e alegrias e comigo as partilharam, em especial à minha colega e amiga Verónica Silva, pelo companheirismo, pela amizade, pelos momentos de estudo, de trabalho, de lazer, carinho e apoio incondicionais ao longo desta caminhada e por ter compreendido os meus momentos de ansiedade e de angústia.

Não querendo esquecer ninguém, agradeço a todos que direta e indiretamente me ajudaram neste meu longo percurso e me apoiaram incondicionalmente.

A todos vocês: Muito obrigada!

Resumo

O órgão de direção estratégica - Conselho Geral, foi instituído com o objetivo de reforçar a participação das famílias e das comunidades, difundindo assim, a abertura das escolas ao exterior e a sua inclusão nas comunidades locais.

Assim, o Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro, demudado pela segunda vez Decreto-Lei n.º 137/2012, homologa o regime jurídico de autonomia, administração e gestão das instituições públicas da educação pré-escolar e dos ensinos básico.

Esta Investigação centrou-se na influência da liderança certificada pelo Conselho Geral, no âmbito das suas proficiências destacadas no Decreto acima supramencionado. Desta forma, o estudo a desenvolver será um estudo explicativo e esclarecedor sobre a liderança do Conselho Geral num Agrupamento de Escolas de Vila Real- Agrupamento Vertical de Escolas Diogo Cão. Primordialmente, o objetivo passou por refletir a liderança quanto aos distintos níveis de concordância e discordância na tomada de decisões, avaliando qual o seu contributo específico na melhoria das aprendizagens da matemática. Ao longo desta investigação foi relevante compreender que tipo de liderança resulta deste Decreto e qual o seu contributo na direção estratégica responsável pela definição das linhas diretoras da atividade da escola.

Outro objetivo, não menos importante, passou por reconhecer a sua participação na elaboração e aprovação, bem como no acompanhamento da concretização do Regulamento Interno e do Projeto Educativo.

Tendo em mente a base teórica evidenciada nas lideranças educativas na perspetiva pedagógica e de gestão e administração das instituições educativas, e tendo em conta os objetivos a que me propus inicialmente para esta investigação, efetuei um estudo que especifica a metodologia qualitativa. Assim, numa primeira fase do meu estudo, recolhi e dissequei documentos fornecidos pela escola, que me permitem determinar o seu contexto; seguidamente baseei-me em alguns atores para a minha fundamentação teórica e depois realizei questionários individuais ao Presidente do Conselho Geral, à Diretora do agrupamento e a alguns professores da área da Matemática e recolhi os dados procedentes destes questionários.

Palavras-Chave: Liderança, Aprendizagem, Matemática, Autonomia, Poder.

Keywords: Leadership, Learning, Mathematics, Autonomy, Power.

Abstract

The governing body strategically General Council was established with the aim of strengthening the participation of families and communities, spreading thus opening schools abroad and their inclusion in local communities.

Thus, Decree-Law No. 75/2008 of 22 April, amended by Decree-Law No. 224/2009 of 11 September, amended the second time Decree-Law No. 137/2012, approves the legal regime of autonomy, administration and management of public institutions of education pre-school, basic teachings.

This research focused on the influence of leadership certified by the General Council under its proficiencies outlined in the Decree above referenced. Thus, the study will be to develop a meaningful and enlightening study on the leadership of the Agrupamento de Escolas de Vila Real- Agrupamento Vertical de Escolas Diogo Cão.

Primarily, the goal passed reflect the leadership and the different levels of agreement and disagreement in making decisions, assessing what their specific contribution in the improvement of mathematics learning.

Throughout this research was important to understand what kind of leadership results of this Decree and what their contribution to the strategic direction of the directors responsible for defining lines of school activity.

Another objective, not least, has to recognize their participation in the preparation and approval, as well as in monitoring the implementation of the Rules and the Educational Project.

Bearing in mind the theoretical basis evidenced in educational leadership in pedagogical perspective and management and administration of educational institutions, and taking into account the objectives I set out initially to this research, we performed a study that specifies the qualitative methodology.

Thus, in a first phase of my study, collected and dissected documents provided by the school, that allow me to determine its context; then I relied on some actors for my theoretical foundation and then realized individual questionnaires to the President of the General Council, the group's director and some of the mathematics area teachers and gathered the data coming from these questionnaires.

Índice Geral

Índice Geral.....	I
Índice de Gráficos.....	III
Lista de Siglas.....	IX
Introdução	1
Fundamentação Teórica	4
1. A Liderança em contexto Escolar	5
1.2. Comportamentos do Líder segundo várias Teorias.....	7
1.3. A distinção entre Liderança e Poder	8
1.4. Liderança e Eficácia Escolar da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico .	9
1.5. Os órgãos de Direção Máxima da Instituição Escolar.....	10
1.5.1. Conselho Diretivo.....	11
1.5.2. Conselho Geral.....	12
2. Elementos do Conselho Geral do agrupamento Vertical de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão, funções e direitos	15
3. Contributo do Conselho Geral na Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico	17
4. Caracterização das turmas	18
1. Objetivos da investigação.....	23
2. Procedimentos da investigação.....	24
3. Estratégia do estudo de caso	24
4. Seleção da Escola	26
5. Participantes no estudo	26
6. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	26
7. Apresentação, análise e interpretação dos resultados.....	28
8. Considerações Finais	77
Conclusão	80
Bibliografia.....	85
Legislação.....	87

Documentos das Escolas e das Turmas.....	88
Apêndices.....	89
Apêndice I	920
Apêndice II.....	921
Apêndice III	92
Apêndice IV	924

Índice de gráficos

Gráfico n.º1 - Divisão dos alunos do 6.º G por género.....	19
Gráfico n.º2 - Divisão dos alunos do 5.º C por género.....	20
Gráfico n.º3 - Divisão dos alunos do 6.º D por género.....	20
Gráfico n.º4 - Número total de pessoas que responderam ao inquérito.....	28
Gráfico n.º5 - Número de pessoal não docente dos diferentes géneros que responderam ao inquérito	30
Gráfico n.º6 - Idade.....	30
Gráfico n.º7 - Tempo de serviço naquela escola	31
Gráfico n.º8 - Habilitação académica dos inquiridos (pessoal não docente)	31
Gráfico n.º9 - Situação (profissional) em que se encontra	32
Gráfico n.º10 - Percentagem do pessoal não docente que afirma ter ou não feito parte do Conselho Geral.....	32
Gráfico n.º11 - Percentagem do pessoal não docente que no presente ano letivo é membro do Conselho Geral da escola.....	33
Gráfico n.º12 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Projeto Educativo	33
Gráfico n.º13 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Regulamento Interno	34
Gráfico n.º14 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Plano Anual de Atividades	34
Gráfico n.º15 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao facto de as alterações ao Regulamento Interno ter em consideração as sugestões destes	35
Gráfico n.º16 - Opinião do pessoal não docente relativamente à tomada de conhecimento dos assuntos que são tratados em Conselho Geral	35
Gráfico n.º17 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente ao acompanhamento do Conselho Geral na ação dos órgãos de administração e gestão da escola	36
Gráfico n.º18 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao relacionamento que o Conselho geral promove com a comunidade educativa.....	36
Gráfico n.º19 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na elaboração do Projeto Educativo.....	37
Gráfico n.º20 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na revisão do	

Gráfico n.º21 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na elaboração do plano anual de atividades	37
Gráfico n.º22 - Opinião do pessoal não docente relativamente à importância das atividades do plano anual de atividades para o sucesso educativo dos alunos	38
Gráfico n.º23 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao seu conhecimento da avaliação do plano anual de atividades do ano transato.....	38
Gráfico n.º24 - Opinião do pessoal não docente relativamente à forma como a escola apoia os alunos com dificuldades.....	39
Gráfico n.º25 - Opinião do pessoal não docente relativamente à apresentação de sugestões de melhoria para o funcionamento do setor onde desempenham funções.....	39
Gráfico n.º26 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao sentimento de “à vontade” para apresentar sugestões.....	40
Gráfico n.º27 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente à assiduidade	40
Gráfico n.º28 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente ao cumprimento do horário de trabalho.....	41
Gráfico n.º29 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao sentimento de valorização do seu trabalho por parte da comunidade educativa	41
Gráfico n.º30 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao ambiente de trabalho na escola	42
Gráfico n.º31 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao desempenho das funções que executa	42
Gráfico n.º32 - Opinião do pessoal não docente relativamente à prestação de serviço por parte do bar, refeitório, reprografia e papelaria	43
Gráfico n.º33 - Opinião do pessoal não docente relativamente à imagem da escola no meio onde está inserida.....	44
Gráfico n.º34 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao reconhecimento dos resultados na Matemática.....	45
Gráfico n.º35 - Opinião do pessoal não docente relativamente à presença da escola em projetos organizados ao nível da Matemática.....	45
Gráfico n.º36 - Opinião do pessoal não docente relativamente a atividades promovidas pela escola que permitem ao aluno uma formação para a cidadania.....	46
Gráfico n.º37 - Género do pessoal docente que respondeu ao inquérito por questionário	47
Gráfico n.º38 - Intervalos de idade do pessoal docente que respondeu ao questionário	48

Gráfico n.º39 - Tempo de Serviço dos questionados no ano de 2016	48
Gráfico n.º40 - Habilitação académica do pessoal docente questionado	49
Gráfico n.º41 - Grupo de recrutamento do pessoal docente inquirido	49
Gráfico n.º42 - Situação Profissional do pessoal não docente	50
Gráfico n.º43 - Situação Profissional do pessoal docente	50
Gráfico n.º44 - Percentagem do pessoal docente que no ano letivo transato lecionou ou não nesta escola	51
Gráfico n.º45 - Número de pessoal docente que fez parte do Conselho Geral nos últimos 5 anos	51
Gráfico n.º46 - Número de pessoal docente que já desempenhou o cargo de Presidente do Conselho Geral	52
Gráfico n.º47 - Percentagem de pessoal docente que no presente ano letivo faz parte do Conselho Geral da Escola	52
Gráfico n.º48 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Projeto Educativo	53
Gráfico n.º49 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Regulamento Interno	53
Gráfico n.º50 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Plano Anual de Atividades	54
Gráfico n.º51 - Opinião do pessoal docente relativamente à consideração das sugestões dos mesmos nas alterações do Regulamento Interno	54
Gráfico n.º52 - Opinião do pessoal docente relativamente ao conhecimento dos assuntos que são tratados em Conselho Geral	55
Gráfico n.º53 - Opinião do pessoal docente relativamente à promoção do relacionamento do Conselho geral com a comunidade educativa	55
Gráfico n.º54 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na elaboração do Projeto Educativo	56
Gráfico n.º55 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na revisão do Regulamento Interno	56
Gráfico n.º56 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na elaboração do Plano Anual de Atividades da escola	57
Gráfico n.º57 - Opinião do pessoal docente relativamente à importância das atividades do Plano Anual Educativo para o sucesso dos alunos	57
Gráfico n.º58 - Opinião do pessoal docente relativamente ao conhecimento da avaliação do Plano Anual de Atividades do ano anterior	58
Gráfico n.º59 - Opinião do pessoal docente relativamente à promoção do relacionamento do Conselho Geral com a comunidade educativa	58

Gráfico n.º60 - Opinião do pessoal docente relativamente à elaboração de horários.....	59
Gráfico n.º61 - Opinião do pessoal docente relativamente à forma como a escola apoia os alunos com dificuldade.....	59
Gráfico n.º62 - Opinião do pessoal docente relativamente ao estado de conservação e de higiene das instalações da escola.....	60
Gráfico n.º63 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de uma sala ou laboratório de matemática	60
Gráfico n.º64 - Opinião do pessoal docente relativamente à adequação da sala de Matemática para o fim a que se destina.....	61
Gráfico n.º65 - Opinião do pessoal docente relativamente à preocupação desta com as aprendizagens ao nível da Matemática e disponibilização dos recursos necessários	61
Gráfico n.º66 - Opinião do pessoal docente relativamente à participação da escola em atividades/concursos matemáticos	62
Gráfico n.º67 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de espaços suficientes e adequados ao ensino da matemática	62
Gráfico n.º68 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de espaços específicos ao ensino da matemática.....	63
Gráfico n.º69 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de material adequado às necessidades de uma prática pedagógica de qualidade.....	63
Gráfico n.º70 - Opinião do pessoal docente relativamente à apropriação dos materiais “Matemáticos” existentes	64
Gráfico n.º71 - Opinião do pessoal docente às condições dos recursos didáticos na Matemática	64
Gráfico n.º72 - Utilização das TIC nas aulas.....	65
Gráfico n.º73 - Opinião do pessoal docente relativamente à contribuição do Conselho Geral para a melhoria das condições no ensino da Matemática	65
Gráfico n.º74 - Opinião do pessoal docente relativamente à criação de parcerias por parte do Conselho Geral a fim de permitir aos alunos um maior desenvolvimento da aprendizagem da Matemática.....	66
Gráfico n.º75 - Opinião do pessoal docente relativamente à importância de se estabelecer parcerias para permitir aos alunos um maior contacto com as aplicações da Matemática	66

Gráfico n.º76 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio sentido por parte dos Operacionais	67
Gráfico n.º77 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio a iniciativas de inovação educativa por parte da Diretora.....	67
Gráfico n.º78 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio a iniciativas de inovação educativa por parte do Conselho Geral	68
Gráfico n.º79 - Opinião do pessoal docente relativamente ao sentimento de valorização do seu trabalho pela comunidade escolar	68
Gráfico n.º80 - Opinião do pessoal docente relativamente ao cumprimento do programa na prática letiva da Matemática	69
Gráfico n.º81 - Opinião do pessoal docente relativamente ao cumprimento do programa na prática letiva da Matemática	69
Gráfico n.º82 - Opinião do pessoal docente relativamente à apropriação da oferta educativa	70
Gráfico n.º83 - As opiniões dos professores são tidas em conta para a organização de atividades da escola.....	70
Gráfico n.º84 - Opinião do pessoal docente relativamente à imagem da escola, no meio onde está inserida.....	71
Gráfico n.º85 - Opinião do pessoal docente relativamente ao reconhecimento dos resultados dos alunos na Matemática	71
Gráfico n.º86 - Opinião do pessoal docente relativamente à presença a escola em projetos organizados ao nível da Matemática.....	72
Gráfico n.º87 - Opinião do pessoal docente relativamente à designação de atividades por parte da escola para a formação para a cidadania	72
Gráfico n.º88 - Opinião do pessoal docente relativamente à rentabilização dos recursos económicos	73
Gráfico n.º89 - Opinião do pessoal docente relativamente ao interesse para os alunos das atividades desenvolvidas na Matemática	73
Gráfico n.º90 - Opinião do pessoal docente relativamente aos problemas de indisciplina na escola.....	74
Gráfico n.º91 - Opinião do pessoal docente relativamente aos resultados escolares dos alunos a nível da Matemática	74
Gráfico n.º92 - Opinião do pessoal docente relativamente ao serviço educativo prestado pelo Agrupamento.....	75

Gráfico n.º93 - Opinião do pessoal docente relativamente ao insucesso escolar na turma	75
Gráfico n.º94 - Opinião do pessoal docente relativamente ao abandono escolar nas turmas em que lecionam	76
Gráfico n.º95 - Opinião do pessoal docente relativamente aos resultados obtidos nos exames nacionais de Matemática.....	76

Lista de Siglas

AVEDC- Agrupamento Vertical de Escolas Diogo Cão

PAA - Plano Anual de Atividades

C.G - Conselho Geral

P.E - Projeto Educativo

R.I - Regulamento Interno

D.L - Decreto-lei

I ntrodução

Segundo Sergiovanni (2004:172) *as escolas necessitam de lideranças especiais porque são lugares especiais*. De facto, se considerarmos que as políticas educativas dependem da forma como se processam as lideranças, esta afirmação de Sergiovanni vem a constatar-se.

O conceito de Liderança, tem sido estudado ao longo dos tempos e vários são os autores que se dedicam ao seu estudo. Ao levar a cabo este estudo conseguimos verificar que o sistema de ensino em Portugal tem vindo a sofrer alterações, a meu ver de um modo positivo e isto deve-se ao facto de a liderança ser um dos principais fatores de desenvolvimento, melhoria e mudança do sistema de ensino, verificando-se assim uma motivação por parte dos atores educativos. A motivação destes atores leva a um melhor desempenho das suas tarefas e consequentemente a uma aprendizagem significativa (interligação de novos conceitos a outros já existentes) da Matemática, uma área que é vista como “a área do insucesso escolar”, contribuindo assim para uma maior eficácia das instituições educativas.

Para Tuckman (2000) a seleção do problema é uma das fases mais difíceis de um procedimento de pesquisa, mas o relevante é que este contenha na sua enunciação as características de perspicuidade, viabilidade e pertinência. O problema desta investigação centra-se em torno da seguinte questão:

De que modo os diferentes atores (Professores, Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Pessoal não docente, comunidade local) percecionam a liderança escolar, exercida pelo Conselho Geral, no processo de desenvolvimento das suas competências e no aproveitamento dos alunos na disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico?

Pretende-se que as questões sejam explícitas e homogéneas, adequadas aos recursos desta investigação e pertinentes ao contexto do estudo, o que nos permite afirmar que estamos perante um estudo de natureza qualitativa já que, as questões formuladas serão criadas com o objetivo de pesquisar fenómenos em contexto natural, não havendo formulação de hipóteses mas sim de objetivos que podem ser sempre completados com objetivos que decorram desta pesquisa.

Para dar resposta ao problema, destacamos os seguintes objetivos:

- Caracterizar o contexto escolar no Agrupamento Vertical de Escolas de Diogo Cão nas suas diferentes dimensões (geográfica, organizativa, pedagógica,...);
- Compreender o modo como os diferentes atores veem esta escola;
- Identificar as características e estratégias de liderança e de gestão por parte do Conselho Geral na disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico;
- Analisar o papel e a influência da(s) liderança(s) no processo de desenvolvimento da melhoria das aprendizagens da matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico;
- Interpretar os efeitos e influências das lideranças no comportamento e aproveitamento dos alunos relativamente à disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico.

Por último resta referir que, a presente investigação se encontra dividida em três capítulos. Num primeiro capítulo são mencionados e explicitados conceitos como liderar e liderança, é supracitado o comportamento que um líder adota e é estabelecida a diferença entre Liderança e Poder.

Num segundo capítulo é apresentada a caracterização da Instituição e das turmas onde estagiei, é mencionado o papel de vários atores e membros educativos como por exemplo o Conselho Diretivo e o Conselho Geral, são especificadas normas que compete ao Conselho Geral, da Escola em questão, cumprir.

Num terceiro e último capítulo, o qual instituí o nome de Metodologia, exponho os objetivos da minha investigação, o procedimentos que adotei, a estratégia, os participantes e também as técnicas utilizadas. Apresento também a análise e interpretação dos resultados e algumas dificuldades encontradas durante a investigação. Finalmente, apresento algumas considerações sobre esta investigação, onde também exponho algumas dificuldades que senti, não só a nível da realização da fundamentação teórica mas sobretudo na concretização/aplicação dos questionários. Há que salientar que, ainda neste último ponto, algumas das conclusões que retirei não tiveram apenas por base a interpretação dos resultados dos questionários aplicados, mas também vivências experienciadas durante a prática de Ensino Supervisionada. Neste mesmo ponto (Conclusões), também refiro o estilo de liderança existente nesta escola, o tipo de líder opiniões que me foram dadas sobre a Líder. Respondo ao problema (num dos parágrafos anteriores exposto) que foi o núcleo de toda esta investigação. Claro está

que, todas estas conclusões foram construídas sempre com base em opiniões e, até mesmo nos questionários aplicados, há muitos quesitos que são maioritariamente de opinião dos inquiridos.

CAPITULO I

Fundamentação Teórica

1. A Liderança em contexto Escolar

*A liderança é a capacidade de conseguir
que as pessoas façam o que não querem fazer
e gostem de o fazer*
(Harry Truman, 1953:47)

1.1 Conceção e noção de Liderança e Líder

A liderança é um tema muito debatido desde a antiguidade, até porque a arte de liderar tem a sua complexidade. Desta forma a sua concetualização foi evoluindo ao longo do tempo.

Alves (1999:25) afirma que a liderança *é um fator-chave no bom funcionamento das organizações*. Mas o que é isto de liderança? De que falamos, quando falamos de liderança?

A liderança é a capacidade, a inteligência de influenciar um grupo de forma a contribuir para o êxito desse mesmo grupo ou de qualquer organização.

Para compreendermos melhor o significado desta palavra estejamos atentos à sua etimologia.

A palavra — **liderança** definida por J. Fernando (1999:46), significa: *função; posição; espírito de chefia; autoridade; direção e ascensão. É uma palavra composta pelo verbo liderar + ança (sufixo)*. A palavra — **líder**, *sobrevém da palavra inglesa leader que significa algo ou alguém que guia, que conduz. O sufixo ar significa qualidade. Na língua portuguesa a palavra — líder significa chefe; dirigente ou guia de qualquer tipo de ação, empresa ou ideal. Estas duas palavras tiveram a sua origem nos séculos XX e XIV, respetivamente.*

Existem três padrões primordiais para a abordagem da concetualização no primeiro parágrafo referida. Revez (2004:113) atenta aos padrões: individual, comportamental e situacional.

A liderança foi considerada, até aos anos 40 do século XX, como uma característica inata do indivíduo, ou seja, era necessário identificar as características individuais, físicas, intelectuais e de personalidade que caraterizavam o indivíduo. Esta abordagem de liderança é relativa ao primeiro padrão salientado por Revez (2004:114), padrão individual. As investigações, nos anos 40 e 60 do século XX, focaram-se nos

comportamentos do líder em conformidade com os restantes elementos do grupo, isto é, a forma como ele orienta o grupo. Vários teóricos vieram mais tarde criticar esta perspetiva por se centrar na ação do líder sem ter em conta os contextos, as situações e as causas das suas ações.

Segundo Revez, (2004:126) *não são as características de personalidade do líder que determinam a sua capacidade mas sim a interação destas com os factores situacionais*. Assim, nos anos 70 do século XX, passa a considerar-se que não há um conjunto de condutas válidas para todas as situações, exigindo cada, uma liderança diferente.

A partir da década de 80, surge uma nova situação, em que as características de um líder, como a personalidade, a interação com elementos do grupo e o comportamento vão influenciar as ideias dos seus liderados.

Durante vários anos a liderança foi entendida como dependendo exclusivamente das características e da personalidade do indivíduo. Contudo e porque se tem refletido muito acerca deste tema, percebemos que atualmente a liderança é vista não como a personalidade que advém do indivíduo mas sim como as relações que este estabelece a nível social, sendo feita por isso uma aprendizagem social que não pode ser mudada mas sim praticada e aprimorada.

O conceito de liderança, teve e terá uma ligação de poder, de indivíduos que nunca fracassam e por isso são excecionais, chefiar, dirigir, encaminham algo. Por isso é que este tema tem causado interesse entre teóricos e práticos.

Nos dias que correm dá-se uma importância a esta questão de liderança, que outrora, noutras décadas se daria, uma vez que estamos num mundo extremamente competitivo onde é necessário ser-se um líder e não apenas ser-se bom. Desta forma, questões como: Como é que os líderes constroem grandes impérios? Como é que os líderes chegam ao poder? Como é que os líderes conseguem levar multidões a grandes realizações humanas? São colocadas diariamente e obrigam-nos a uma reflexão acerca do conceito de liderança e de como obter resultados para nos conseguirmos destacar e “ganhar a competição” que ocorre nos tempos de hoje.

Analisaremos portanto, no ponto seguinte, os comportamentos dos líderes.

1.2. Comportamentos do Líder segundo várias Teorias

*Um líder é alguém que sabe
o que quer alcançar
e consegue comunicá-lo*
(Margaret Thatcher, 1987:54)

Depois de uma análise à concetualização do termo liderança, estamos aptos a afirmar que liderar é fundamentalmente e primordialmente, orientar pessoas ou grupos em direção a determinados objetivos ou metas estabelecidos. Assim, para se ser líder, para dirigir, são necessárias competências humanas e não apenas competências de natureza técnica, embora estas também sejam importantes.

Existem vários conceitos, várias ideias e várias abordagens das funções de um líder que se foram agregando e solidificando ao longo dos tempos. Analisaremos então a *abordagem clássica administrativa* de Stoner e Freeman, (1995:88), que nos diz que a função de um líder é estabelecer e fazer cumprir os objetivos organizacionais. Desta forma constatamos que a atenção do líder não se foca nas necessidades dos indivíduos mas sim nas necessidades da organização. Na *teoria das relações humanas*, os liderados conseguem praticar e aperfeiçoar as relações pessoais, havendo assim cooperação entre o líder e os seus liderados ou subordinados.

Ainda Stoner e Freeman, (1995:193), na *Teoria X*, afirmam que os liderados não devem possuir demasiada autonomia, uma vez que não são suficientemente maduros. No entanto, estes mesmos autores também defendem, na *Teoria Y*, o contrário, os liderados podem ser autónomos na realização das suas tarefas, uma vez que são maduros. Por último, segundo a *teoria contingencial*, que é talvez a que mais se adequa à realidade, o líder toma atitudes, tem procedimentos administrativos que num determinado momento contribuem para a consecução mais vantajosa dos objetivos da organização.

Segundo Heifetz (1999:59-66) há uma procura constante em motivar os liderados ou subordinados, tendo em conta os valores humanos e sociais e só desta forma se consegue uma valorização da organização. Esta afirmação deriva da fundamentação da *Teoria X* de Stoner e Freeman, (1995), ou seja, deriva da evolução gradual de uma liderança mais autoritária.

Para se conseguir liderar/dirigir é necessário que os grupos e as respectivas organizações sejam eficazes, pois funcionam como um todo. Esta eficácia é exequível se o líder planificar, informar, avaliar, recuperar, controlar e motivar.

A partir desta asserção conseguimos compreender que liderança e motivação são duas palavras que estão inteiramente ligadas, ou seja, para se ser um bom líder e porque não basta ser líder, mas sim um bom líder, é imprescindível motivar/estimular os liderados ou subordinados e isto obtém-se levando-os a alcançar os seus objetivos e a satisfazer as suas necessidades. Para que um objetivo seja alcançado é necessário que haja uma motivação, uma força interior a fim de que as atividades organizacionais sejam desenvolvidas, e, por isso, um bom líder tem que saber motivar os seus liderados.

Nem todos os comportamentos são de fácil entendimento e por isso, para que haja uma percepção aguçada, é importante investigar os comportamentos e motivações humanas.

1.3. A distinção entre Liderança e Poder

*O sucesso pessoal é dependente da motivação,
sem ela não existem vontades e desafios,
o que torna a conquista algo difícil de ser alcançado
(Izzo Rocha, 2014:40)*

As organizações estão em constante transmutação e para que a liderança seja eficiente é essencial haver rápidas adaptações. Assim, para o sucesso de qualquer organização a liderança é um fator crucial.

Do que analisámos até agora, a liderança é uma forma de poder e por isso, estas duas palavras correlacionam-se. No entanto, o poder diz respeito à compatibilidade e a liderança diz respeito à uniformidade do líder e dos liderados.

O fundamental da liderança é a competência de convencer os liderados, o líder convence os liderados e os liderados convencem os líderes, quer isto dizer que têm que se ajustar um ao outro, dizemos portanto, que a liderança é um processo bidirecional e a relação entre líder e liderados é, desta forma, bijetiva.

No poder, investigamos a melhor forma de obter obediência para obter o controlo de um grupo. A liderança, é o exercício intencional do poder, é a influência do líder.

Embora diferentes, estes dois conceitos estão inteiramente ligados, pois a liderança, é o exercício intencional do poder, é a influência do líder e o poder é o exercício desta influência tendo por base o domínio, a autoridade e a submissão a essa mesma autoridade.

1.4. Liderança e Eficácia Escolar da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico

O líder eficaz é aquele que inspira e nos faz evoluir
(Patrick Alain, 2012:138)

O novo modelo de organização escolar diz-nos que escolas eficazes são as que implementam atividades que levam à construção da própria identidade destas e são também, as que desenvolvem instrumentos que contribuem de forma notória para a descrição e compreensão do comportamento funcional das escolas e das características internas a estas.

O estilo de liderança é uma das características organizacionais determinantes para a eficácia das escolas, Judith Chapman e France Rollin, (1992:78), quer isto dizer que a eficácia das escolas está diretamente relacionada com o tipo de liderança da escola, assim, investigações levadas a cabo desde a década de 70 do século XX, demonstram que há instituições escolares, em que, os alunos apresentam elevadíssimos níveis de aprendizagem na área da Matemática, mais concretamente no 2.º Ciclo do Ensino Básico, isto porque, a escola, como uma instituição e com os recursos que apresenta, leva a que os alunos aumentem os níveis de rendimento e a desenvolverem os seus resultados na Matemática.

No mesmo país, porque é que há escolas com tanta eficácia e escolas com pouca eficácia? Quais são realmente as características das escolas eficazes que proporcionam uma aprendizagem mais favorável aos alunos?

Há diversas características que permitem uma maior eficácia, nomeadamente: a existência de um clima de trabalho favorável, elevadas expectativas de rendimento, a existência de docentes motivados e satisfeitos, e a identificação de um estilo de liderança como uma das variáveis fundamentais de eficácia escolar. Também as medidas que têm os sucessivos movimentos de políticas no sistema educativo e uma mudança cultural na gestão das escolas, isto é autonomia, participação,

descentralização, desburocratização e a participação de toda a comunidade educativa permitem que haja uma maior eficácia.

Desta forma, a gestão, administração e o estilo de liderança das instituições escolares, é definitivo para a qualidade e eficácia das mesmas.

O que se verifica de algumas décadas até à data, é que cada escola, pode continuar a decidir a duração dos tempos letivos, a gestão das cargas curriculares de cada disciplina, e, para tal, foram implementadas mais horas semanais à disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico, as opções nas ofertas curriculares obrigatórias ou complementares, neste caso, mais uma vez, a disciplina de Matemática é uma oferta curricular obrigatória, e, com liberdade e independência, a gestão dos seus recursos humanos e a implementação das atividades pedagógicas que se mostrem necessárias ao longo do ano letivo.

Tendo em conta a experiência dos últimos anos, garantem-se mais horas a todas as escolas para o desenvolvimento de atividades com recursos tecnológicos.

Existem ainda duas componentes que facilitam uma gestão autónoma e eficiente, tendo em conta as necessidades de cada escola – *componente para a gestão e componente para a atividade pedagógica*.

1.5. Os órgãos de Direção Máxima da Instituição Escolar

*A administração é a arte de aplicar
as leis sem lesar os interesses*
(Honoré de Balzac, 2011:91)

O Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro surgiu na perspetiva de padronizar o exercício nas escolas, uma vez que, até ao 25 de abril de 1975 a gestão das Instituições Escolares era difícil, devido, sobretudo, aos diminutos recursos legais. Ora, podemos afirmar então, que este período foi revolucionário e decisivo para uma gestão democrática das escolas, passando assim, os atores escolares a participar democraticamente no exercício escolar, tendo sido esquecida a abertura ao resto da comunidade.

Numa introdução ao Decreto-Lei n.º 735-A/75 está escrito o seguinte: [...] *especialmente o vazio legal criado pelo não cumprimento do Decreto-Lei n.º 735-A/75 [...] provocou prejuízos incalculáveis*. Ora, foi neste contexto que surgiu o Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro.

Para além das alterações efetuadas ao artigo anterior, neste novo artigo foi também feita a manutenção dos órgãos já previstos. O conselho Diretivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo terão então como principal função a normalização do exercício das escolas.

Nos pontos seguintes iremos tratar das funções do Conselho Diretivo e do Conselho Geral.

1.5.1. Conselho Diretivo

Antes do 25 de abril de 1975, as funções do Conselho Diretivo das escolas ainda não estavam bem determinadas, sendo que até esta data eram os antigos reitores que executavam as proficiências do Conselho Diretivo, havendo assim uma indefinição de poderes a focalizar nas escolas.

Para garantir os requisitos miniaturais de funcionamento das escolas, foi criado nas escolas um órgão diretivo, já previsto no Decreto-Lei n.º 735-A/74, composto por:

- 3 ou 5 docentes;
- 2 alunos (quando se tratava de escolas secundárias);
- 1 elemento do pessoal não-docente.

No que respeita às funções/competências deste órgão, o Decreto estipula que *(...) competirá ao Conselho Diretivo, pelos seus membros docentes, exercer todas as funções que, nos estatutos dos respetivos graus e ramos de ensino e legislação complementar, são atribuídos aos cargos diretivos, e que não sejam alterados pelo presente Decreto-Lei.* Desta forma, ao Presidente do Conselho Diretivo compete:

- Representar a escola;
- Deliberar em todos os campos que lhe sejam confiados pelo Conselho ou em situações de emergência em que não seja praticável ouvi-lo;
- Liderar às reuniões do Conselho Diretivo e Conselho Pedagógico;
- Subjugar à opinião superior, os assuntos que ultrapassam a proficiência do Conselho Diretivo.

De uma forma genérica, podemos afirmar que o Conselho Diretivo é um órgão colegial e que as funções desempenhadas por este são fundamentais para garantir as condições mínimas de funcionamento das Escolas.

1.5.2. Conselho Geral

O art.º 11º, ponto 1 do Regulamento Interno da Escola, define o Conselho Geral como: *o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (...).*

Este órgão de direção estratégica foi edificado com o principal objetivo de fortificar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica das instituições de ensino promovendo a abertura das escolas ao exterior e a sua inclusão nas comunidades locais.

Do Conselho Geral fazem parte alguns elementos do pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação, as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas.

As funções deste órgão de Direção Estratégica são essencialmente as seguintes:

- Aprovar o Projeto educativo, bem como acompanhar e avaliar a sua execução;
- Aprovar o Regulamento Interno;
- Acompanhar a execução do Plano Anual de Atividades, fazendo no final um relatório dos recursos utilizados.

No que se refere ao Projeto Educativo, constam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir.

Relativamente ao Regulamento Interno este consiste num documento, onde constam as regras internas da escola ou agrupamento, bem como os direitos e deveres de toda a comunidade escolar.

Por último, o Plano Anual de Atividades é um documento que define a função do Projeto Educativo e os objetivos e estratégias de programação das atividades educativas.

CAPÍTULO II

C contextualização da I nvestigação

1. Caraterização da Instituição

O indivíduo só poderá agir na medida em que aprender a conhecer o contexto em que está inserido, a saber quais são suas origens e as condições de que depende
(Émile Durkheim, 2002:44)

A minha Investigação Educativa teve lugar na sede da Escola Básica E.B 2,3 Diogo Cão. Esta situa-se na freguesia da N. Sr^a da Conceição, na sede do concelho e distrito, em Vila Real, no norte de Portugal.

O Agrupamento Vertical de Escolas de Diogo Cão (AVEDC) foi homologado a 26 de Junho de 2003 e resulta da integração da Escola Básica 2,3 de Diogo Cão, e do Agrupamento Horizontal do Alvão às Portas da Bila. Em Julho de 2007, fundiu-se com o Agrupamento Horizontal D.Dinis. É constituído por uma escola do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, vinte e cinco escolas do 1.º ciclo do ensino básico e vinte e três jardins-de-infância. A sua rede escolar abrange as freguesias de: Arrabães, Adoufe, Borbela, Campeã, Lamas de Ôlo, Lordelo, Mondrões, Quintã, Vila Cova, Vila Marim, Vilarinho da Samardã e ainda as freguesias urbanas de N^a Sr.^a da Conceição, S. Dinis e S. Pedro.

A Escola Diogo Cão é uma construção do tipo (arquitectura Brandão), escolhido a partir do modelo Nórdico, permite uma melhor mobilidade, luminosidade e contacto com a Natureza, mas é pouco adaptado ao clima da região.

O Agrupamento no presente ano letivo, é frequentado por 2892 alunos, repartidos da seguinte forma pelos diferentes níveis de educação e ensino: Educação Pré-escolar – 562 crianças; 1.º Ciclo do Ensino Básico – 1318 alunos; 2.º Ciclo do Ensino Básico – 633 alunos; 3.º Ciclo do Ensino Básico – 171 alunos; Cursos de Educação e Formação – 81 alunos; e Educação e Formação de Adultos – 127 alunos. É dos maiores do país senão mesmo o maior. A escola sede apresenta um número elevado de alunos, encontrando-se sobrelotada.

A filosofia de Agrupamento pretende, mais do que garantir o cumprimento da escolaridade básica aos elementos da comunidade em que insere, constituir-se como uma estratégia para a formação de cidadãos bem sucedidos e úteis à sociedade. O desenvolvimento integral dos alunos, considerando capacidades, competências e atitudes, a questão da igualdade das oportunidades, a transversalidade da língua portuguesa, matemática, das ciências experimentais, as Tecnologias de Informação e Comunicação, a educação ambiental, a ligação com o meio, deverão perfilar entre as prioridades a explicar no Projecto Educativo traçado, para um horizonte de quatro anos, assumindo o acto educativo como um processo evolutivo que vai exigindo progressos

qualitativos ao nível dos recursos disponíveis e a disponibilizar, tendo em vista a construção de percursos de sucesso.

2. Elementos do Conselho Geral do agrupamento Vertical de Escolas

E.B 2,3 Diogo Cão, funções e direitos

O Artigo 1.º do ponto 3 do Regimento Interno da Escola E.B 2,3 Diogo Cão dita que:

O Conselho Geral é o órgão de Direção Estratégica responsável pela definição de linhas orientadoras da atividade da escola, para efeitos da adaptação ao novo regime de autonomia, administração e gestão estabelecido pelo Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, com as alterações e republicação dadas pelo Decreto-Lei 137/2012 de 2 de julho e demais legislação aplicável.

O artigo 10.º dos pontos 1 e 2 do Regulamento Interno do Agrupamento em questão estabelecem que ao Conselho Geral compete *eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos.*

Assim, o Conselho Geral é composto por 21 elementos:

- 7 Representantes do pessoal Docente;
- 2 Representantes do Pessoal não docente;
- 5 Representantes dos Pais e Encarregados de Educação;
- 3 Representantes da Autarquia;
- 1 Representante dos alunos;
- 3 Representantes de Instituições da Comunidade Local (Associação Desportiva e Cultural Diogo Cão; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro-UTAD e Parque Natural do Alvão).

O Conselho Geral tem o poder de solicitar as informações necessárias para executar o acompanhamento e a avaliação do funcionamento desta instituição educativa de forma eficaz, com vista ao desenvolvimento do Projeto Educativo, ao cumprimento do Plano anual de atividades e à elaboração e aprovação do Regulamento Interno.

A diretora do agrupamento participa nas reuniões, sem direito a voto.

O Presidente do Conselho Geral, no exercício das suas funções coordena e dirige os trabalhos.

Desta forma as suas funções passam por:

- *Representar o Conselho Geral;*
- *Convocar as reuniões;*
- *Presidir às reuniões e dirigir os respetivos trabalhos;*
- *Arquivar as atas e enviar uma cópia a cada um dos membros através de correio eletrónico;*
- *Assegurar o cumprimento do Regimento;*
- *Solicitar aos restantes órgãos as informações necessárias e dar conhecimento delas ao Conselho Geral, para que este possa fazer o acompanhamento e as avaliações necessárias;*
- *Admitir ou rejeitar informações e reclamações;*
- *Colocar à discussão propostas e requerimentos admitidos;*
- *Dar conhecimento ao Conselho Geral das explicações, convites e informações que a si forem enviadas; fazer publicar, na página eletrónica do Agrupamento as decisões do Conselho Geral.*

O Secretário do Conselho Geral, eleito pelo Presidente do Conselho Geral redige a ata e coadjuva o Presidente na condução dos trabalhos das reuniões.

No que respeita aos Deveres deste Órgão de Direção Estratégica e de acordo com o artigo 8.º, ponto 2, este está incumbido de:

- *Comparecer às reuniões do Conselho Geral;*
- *Desempenhar conscienciosamente as funções;*
- *Participar na discussão dos assuntos constantes da ordem, de trabalhos e nas votações que seja necessário efetuar;*
- *Respeitar a dignidade do Conselho Geral e dos seus membros;*
- *Observar a ordem e a disciplina fixadas no Regimento;*
- *Contribuir, pela sua diligência, para a eficácia e o prestígio do Conselho Geral, e, em geral, para a observância da Constituição, das Leis e do Regulamento Interno;*
- *Manter, sempre que possível, um contacto estreito com a Comunidade Educativa do Agrupamento;*
- *Apresentar a justificação da falta a qualquer reunião do Conselho Geral ao Presidente.*

3. Contributo do Conselho Geral na Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico

O Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril faz referência ao reforço de autonomia das escolas. Todas as intenções aí plasmadas apontam para uma escola verdadeiramente autónoma, onde o Conselho Geral tem ou poderá ter um papel decisivo juntamente com a comunidade que integra.

Como órgão de direção estratégica que é, é-lhe incumbida a responsabilidade pela definição das linhas orientadoras das atividades na escola, assegurando a participação e a representação da comunidade educativa (Artigo 11.º n.º1 Decreto-Lei 75/2008).

Da análise das competências do Conselho Geral previstas no artigo 13.º do mesmo Decreto, é certo que a sua intervenção e contributo na Matemática está ou poderá estar bem definido. Veja-se por exemplo que o Conselho Geral tem como competência *definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas*, encontrando-se assim, em posição privilegiada para propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação ao nível da Matemática, no âmbito da Escola e, em articulação com estabelecimentos de Ensino Superior, promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural no âmbito da Matemática.

O “reforço” de autonomia que aqui é falado está intimamente relacionado com aquilo que o Conselho Geral quer ou pode fazer, dependendo da sua capacidade máxima de ação.

Mais uma vez e a título de exemplo veja-se um possível contributo do órgão Conselho Geral para a Matemática:

- Nos termos do artigo 13.º n.º1, alínea g, é da competência do Conselho Geral aprovar as propostas dos contratos de autonomia.

Neste sentido, pode, de acordo com as especificidades locais da escola em causa, decidir e orientar estrategicamente sobre as intervenções relevantes ao nível da Matemática e das atividades que lhe são associadas de modo a que as orientações curriculares assentem em medidas pragmáticas e concretas de apoio ao estudo e ao desenvolvimento da disciplina de Matemática. Atente-se, por exemplo, à intervenção do Conselho Geral na aprovação de uma possível medida a nível curricular, que conste num eventual concreto de autonomia que visa a divisão de uma turma num bloco

semanal para que os professores de Matemática possam desenvolver e reforçar um estudo da disciplina com um número reduzido de alunos.

Não só em termos gerais, mas também do modo mais concreto ao nível da Matemática o reforço de autonomia deve passar por um conjunto de competências e de meios que os órgãos de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes ligadas à definição de objetivos e à programação de atividades.

A autonomia da escola depende se esta se identifica e se diferencia do meio que a rodeia e isto implica que ela se relacione e interaja com este mesmo meio. Portanto, autonomia é a interdependência e não a independência.

Entendemos que as intervenções do Conselho Geral, de um modo geral na escola, e de um modo particular na Matemática, são tantas quantas aquelas que os agentes que pertencem a este órgão queiram ou tenham imaginação ou *empowerment* ou até mesmo resiliência para executar, pois de uma forma direta ou indireta e numa perspetiva não passiva este órgão tem potencial para dissecar mais do que o artigo 13.º do Decreto-Lei 75/2008 ao nível das competências.

4. Caracterização das turmas

A Prática de Ensino Supervisionada (Estágio) decorreu, como já foi referido ao longo da investigação, na escola EB 2.3. Diogo Cão. Estagiei, juntamente com outro elemento, no 2º. Ciclo do Ensino Básico em duas turmas do 6.º ano às disciplinas de Matemática, Português e Ciências Naturais e uma turma do 5.º ano à disciplina de História e Geografia de Portugal. Importa referir que às disciplinas de Ciências Naturais e Português a turma era a mesma.

Na disciplina de Matemática a turma alvo foi o 6.º G sob a instrução da Professora Maria José Barata. A turma era constituída por 21 alunos: 14 elementos do género masculino e 7 elementos do género feminino (Gráfico n.º 1).

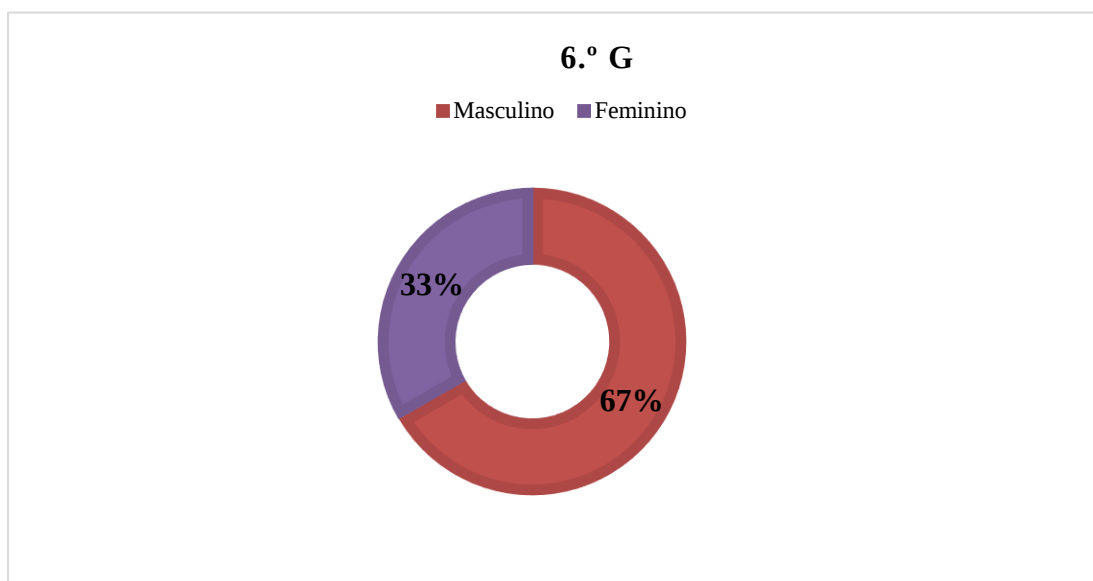


Gráfico n.º 1- Divisão dos alunos do 6.º G por género.

Os alunos desta turma eram interessados, dedicados e ativos. De um modo geral, os alunos desta turma tinham um ritmo de trabalho célere.

Já na disciplina de História e Geografia de Portugal a turma alvo foi 5.º C sob a instrução do professor João Pena Gil.

A turma era composta por 23 alunos: 11 elementos do género masculino e 12 elementos do género feminino (Gráfico n.º 2). A turma tinha um ritmo de trabalho muito diversificado. Existiam três alunos que intervinham negativamente no contexto da sala de aula, estando, por isso, constantemente a desassossegar o decorrer da aula. Esta turma continha ainda, duas alunas com necessidades educativas especiais.

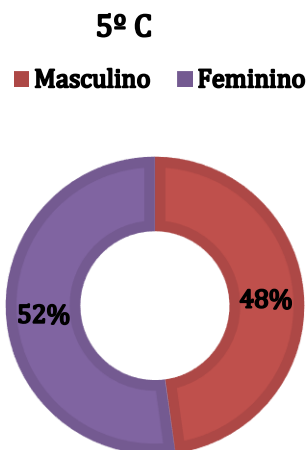


Gráfico n.º 2- Divisão dos alunos do 5.º C por género.

A Prática de Ensino Supervisionada nas disciplinas de Ciências Naturais e Português decorreram sob a instrução da Professora Ana Angelina Além e Maria dos Anjos Maciel, respetivamente.

A turma era constituída por 20 alunos: 9 elementos do género masculino e 11 elementos do género feminino (Gráfico n.º 3).

Os alunos eram entusiasmados e empenhados, cumprindo com agrado as atividades propostas. Esta turma detinha também um elemento do género feminino com um síndrome, não conseguindo por isso acompanhar os colegas. Nunca fazia as tarefas propostas na sala de aula.

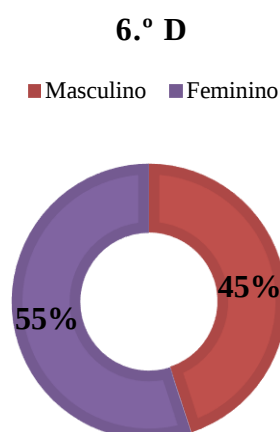


Gráfico n.º 3- Divisão dos alunos do 6.º D por género.

Através de uma breve análise destes gráficos, podemos afirmar que a maioria das turmas aqui representadas, são constituídas, maioritariamente, por elementos do género feminino. À exceção da turma do 6.º G, em que os elementos são em grande parte do género masculino. No entanto, cada uma das turmas tinha as suas especificidades, o seu ritmo e empenho.

Capítulo III

Metodologia

1. Objetivos da investigação

A escolha da metodologia mais apropriada é uma das decisões mais importantes, mas ao mesmo tempo mais difíceis, que ao investigador cabe tomar
(Óscar Ribas, 1965:27)

Como referido inicialmente, para Tuckman (2000:99), a seleção do problema é uma das fases mais difíceis de um processo de investigação e o importante é que este contenha na sua enunciação as características de clareza, exequibilidade e pertinência.

Qualquer investigação de âmbito educacional caracteriza-se por *uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objeto de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos educativos* (Pacheco, 1995:9). Deste modo, com este estudo pretendo descrever, compreender e caracterizar a liderança protagonizada pelo Conselho Geral da Escola E.B 2,3 Diogo Cão de forma a influenciar o aproveitamento dos alunos na disciplina de Matemática, no 2.º Ciclo do Ensino Básico.

O rigor científico e a adequação da investigação ao objeto de estudo são primordiais nesta minha pesquisa.

Como toda a investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora (Pacheco, 1995:336), as minhas questões são unívocas, claras e precisas e sempre em torno da questão:

De que modo os diferentes atores (Professores, Alunos, Pais, e Encarregados de Educação, Pessoal não docente, e comunidade local), percecionam a Liderança Escolar exercida pelo Conselho Geral no processo de desenvolvimento das suas competências e no aproveitamento dos alunos na disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico?

Tendo por base uma asserção de Godoy (1995:57-63), em que o autor afirma que *as questões formuladas serão criadas com o intuito de pesquisar fenómenos em contexto natural*, posso declarar que nesta investigação não há formulação de hipóteses mas sim de objetivos, sendo que estes podem ser sempre completados com escopos que decorram desta pesquisa.

Para levar a cabo esta investigação, elaborei os seguintes objetivos:

- Caracterizar o contexto escolar no Agrupamento Vertical de Escolas de Diogo Cão nas suas diferentes dimensões (geográfica, organizativa, pedagógica...);
- Compreender o modo como os diferentes atores veem esta escola;
- Identificar as características e estratégias de liderança e de gestão por parte do Conselho Geral na disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico;
- Analisar o papel e a influência da(s) liderança(s) no processo de desenvolvimento da melhoria das aprendizagens da matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico;
- Interpretar os efeitos e influências das lideranças no comportamento e aproveitamento dos alunos relativamente à disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico.

2. Procedimentos da investigação

Numa primeira fase efetuei uma breve pesquisa para poder aplicar as abordagens de carácter reflexivo.

Optei por realizar um tipo de inquérito muito comum e prático: o questionário ou inquérito autoadministrado, para uma melhor compreensão da atuação do órgão estratégico- Conselho Geral, analisei o Decreto-Lei 75/2008, pois este Decreto-lei regulamenta a construção de autonomia das escolas.

Numa segunda fase, recolhi os dados, ou seja, toda a informação que me permitiu posteriormente confirmar ou revogar as conjeturas que enunciei no princípio desta minha investigação.

Numa terceira e última fase analisei e interpretei os dados recolhidos. O que pretendo, é analisar qualitativamente todo o processo para perceber de que modo o desempenho das funções desempenhadas pelo Conselho Geral contribui para a aprendizagem da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico e o modo como os diferentes atores veem este órgão de Direção Estratégica.

3. Estratégia do estudo de caso

Optei pela metodologia qualitativa para poder analisar em profundidade as visões e as opiniões dos vários atores educativos sobre a Liderança do órgão Estratégico-Conselho Geral- na área da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico.

Anteriormente ao estudo (realização e análise dos questionários), analisei alguns documentos que me foram disponibilizados pela escola e por alguns professores, durante o meu estágio. São esses documentos: o Projeto Educativo e o Regulamento Interno. Para ser rigorosa na apresentação dos dados que recolhi, observarei os questionários um a um.

Durante este estudo e ao longo de toda a pesquisa segui os seguintes passos:

- 1.º- Recolha e posterior análise de documentos, atrás mencionados, a fim de caracterizar e contextualizar a escola;
- 2.º- Revisão de literatura nacional, internacional e estudos experienciados realizados no âmbito das lideranças escolares;
- 3.º- Realização de questionários (Apêndices III e IV);
- 4.º- Análise dos dados dos questionários.

4. Seleção da Escola

A seleção da escola (Escola E.B 2,3 Diogo Cão) não foi um mero acaso. Foi escolhida devido a vários factores: ser uma escola que agrupa simultaneamente 2.º e 3.º Ciclos; o seu contexto histórico e influência social; ter sido a escola onde fiz o meu estágio, tendo sido, por coincidência, a escola que frequentei até ao meu 9.º ano de escolaridade. Assim, já tinha algum conhecimento do seu funcionamento, de alguns professores e de algumas metodologias praticadas, o que se revelou uma mais-valia nesta investigação

Por último, a escolha desta escola foi feita, tendo em conta os Modelos de Administração e Gestão Escolar.

5. Participantes no estudo

Para este estudo optei por questionar a Diretora da Escola, a Presidente do Conselho Geral, professores, auxiliares da ação educativa, pais, encarregados de educação e um elemento da comunidade local. À exceção dos dois primeiros (Diretora e Presidente do Conselho Geral) os restantes elementos foram escolhidos aleatoriamente.

6. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

O Primeiro passo foi pedir autorização à escola (Apêndices 1 e 2), verificando a disponibilidade dos elementos intervenientes para realizar o trabalho de campo.

É de salientar, que, para este estudo tentei sempre *proteger a identidade dos investigados e assegurar a confidencialidade da informação que fornecem* (Lima, 2006: 145).

Os dados foram recolhidos através de um inquérito específico: o questionário ou inquérito autoadministrado, além da análise de documentos anteriormente referenciados e da observação direta, durante o meu estágio. Os questionários foram aplicados ao pessoal não docente, nomeadamente funcionários, e ao pessoal docente da escola sede (Apêndices III e IV, respetivamente).

Respeitei sempre, os valores éticos de que se sobreveste qualquer investigação.

Ao ter realizado questionários e estes serem de natureza qualitativa, beneficiei a relevância da estrutura de um conhecimento complacente e esclarecedor do fenómeno de inclusão e de participação originado pelos dissemelhantes atores educacionais.

Mesmo tendo consciência das desvantagens que este tipo de inquéritos advém (dependência da motivação dos sujeitos, honestidade, memória e capacidade de resposta; amostras das quais as características da população não podem ser inferidas), realizarei um questionário à Diretora e ao Presidente do Conselho Pedagógico para perceber qual a intervenção e quais as medidas que o Conselho Geral aprova na área da Matemática para uma melhor aprendizagem dos alunos. O questionário realizado aos professores tinha como principal objetivo para o meu estudo, compreender o modo como estes atores veem esta escola.

Ao realizar os questionários tive em atenção o tipo de perguntas e a linguagem (simples, clara e precisa) para que não surgissem dúvidas aquando do seu preenchimento.

Por outro lado, a opção por aplicar este tipo de inquéritos teve a ver com a facilidade de os ministrar em grande quantidade e num curto espaço de tempo, com a rapidez e facilidade de análise, e ainda devido à anonimidade e privacidade dos inquiridos e à menor pressão causada nestes.

6.1. Procedimento adotado (Inquérito por questionário)

Num mundo cada vez mais competitivo, errar não é opção. No dia-a-dia, qualquer Instituição é pautada por inúmeras tomadas de decisões que, em conjunto, definem o sucesso ou o fracasso da mesma.

Trabalhar com dedicação. Traçar planos para as disciplinas onde os alunos revelam mais problemas. Estas são algumas das medidas que fazem a diferença. Mas como ter a certeza que se está no trilho certo?

A resposta é uma só: com informação. E a melhor forma de se obter as informações de qualquer Instituição, e, neste caso, da Escola onde fiz a Prática Supervisionada-Estágio, é através de um inquérito por questionário.

O questionário serve para ajudar as instituições e pessoas com formação nas mais variadas áreas, nomeadamente de administração e gestão, a tomarem decisões com mais segurança. Nos questionários, os dados e informações permitem-nos conhecer o tipo de liderança da escola em causa, algumas formas de Ensino, resultados de avaliações, existência ou não de casos de indisciplina em contexto escolar e todas as características do meio envolvente.

Todos os professores inquiridos, poderiam opinar sobre as questões/deixar sugestões de melhoria, estando eles a lecionar ou não na área de Matemática, pois, não se trata de pessoas secularizadas no campo, uma vez que, todos usufruem de formação académica e base teórica comuns a diversificadas áreas do ensino.

Assim, e tendo também perceção dos inconvenientes que este tipo de inquéritos advém (dependência da motivação dos sujeitos, honestidade, memória e capacidade de resposta; amostras das quais as características da população não podem ser inferidas), efetuei, como já referi, um questionário à Diretora e à Presidente do Conselho Pedagógico para perceber qual a intervenção e quais as medidas que o Conselho Geral aprova na área da Matemática para uma melhor aprendizagem dos alunos. O questionário realizado aos professores teve como principal objetivo para o meu estudo, compreender o modo com estes atores veem esta escola.

7. Apresentação, análise e interpretação dos resultados

Nesta fase de investigação, juntamente com a apresentação dos dados que defletiram da aplicação no terreno do dispositivo metodológico por mim traçado, realizei uma tentativa de análise mais detalhada e, conseqüente interpretação e discussão desses resultados.

Analisar o conteúdo permite efetuar deduções por meio da identificação metódica e objetiva esse mesmo conteúdo da mensagem. Desta forma, esta identificação consiste em efetuar interpretações sobre a informação sobre a qual é realizada a análise, no sentido a que outras pessoas possam aferir o procedimento seguido. Assim, partindo do suporte documental e da análise dos questionários, podemos depreender reflexões acerca da liderança por parte do Conselho Geral da Escola Básica em questão.

Ao longo do meu estudo, tentei também decifrar as decisões ocorridas na Escola baseando-me nas perceções dos elementos do Conselho Geral, órgão de direção

estratégica, articulando esta problemática com as questões do poder, da liderança, da cultura, do clima e do seu contributo para uma melhor aprendizagem dos alunos na área da Matemática.

A análise deste inquérito por questionário encontra-se dividido em duas secções:

Secção I- Análise e Apresentação dos inquéritos efetuados ao pessoal não docente.

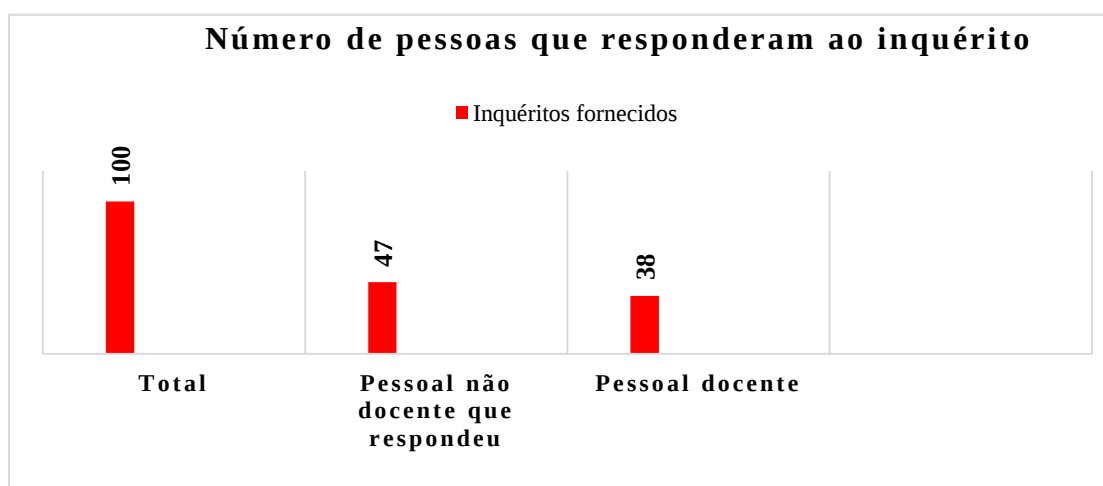
Secção II- Análise e apresentação dos inquéritos por questionário efetuados ao Pessoal docente.

Dados Gerais:

- ✓ Número total de inquéritos: 100 (50 pessoal docente e 50 pessoal não docente);
- ✓ Número de pessoal docente que respondeu ao inquérito: 38;
- ✓ Número de pessoal não docente que respondeu ao inquérito: 47.

Analisando o Gráfico n.º 1 apercebemo-nos à partida de que não se respondeu ao total de questionários previstos e estabelecidos por mim, por motivos que não me foram dados a conhecer, mas que infiro que por falta de tempo de alguns dos elementos a quem contedia preenchê-los. Assim, 47 questionários foram respondidos pelo pessoal não docente e 38 pelo pessoal docente. No total respondeu-se a 85 questionários.

Gráfico n.º 4- Número total de pessoas que responderam ao inquérito.



Secção I- Análise e apresentação dos inquéritos por questionário efetuados ao Pessoal não docente

No que respeita ao género do pessoal não docente que respondeu ao inquérito verifico que aproximadamente 20% dos questionados são do género feminino e quase 30 % do género masculino. Comprovemos com o seguinte gráfico circular (Gráfico n.º 5):

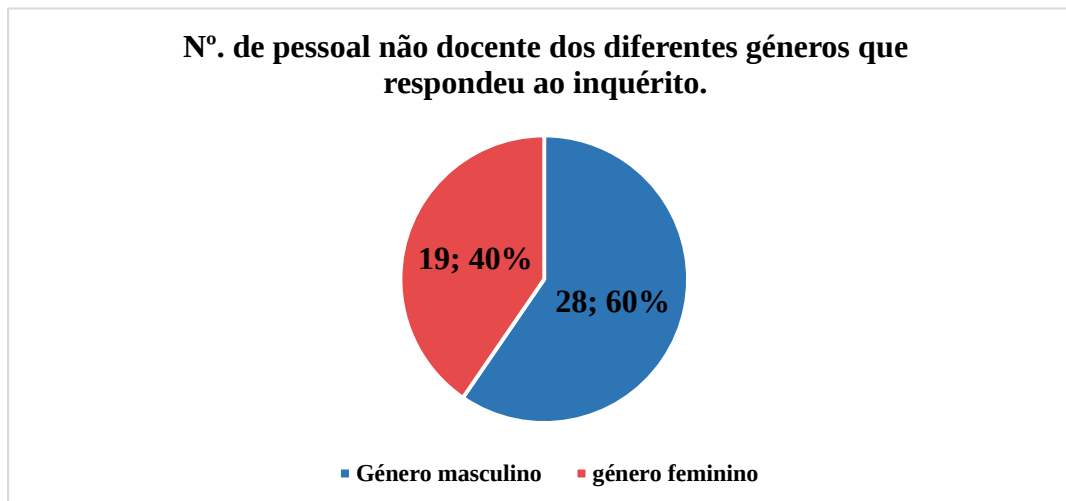


Gráfico n.º 5 - Número de pessoal não docente dos diferentes géneros que responderam ao inquérito.

No que concerne às idades dos elementos que responderam aos inquéritos, verifico que 13% dos inquiridos têm idade inferior a 30 anos, 19% têm entre 31 e 34 anos, a maioria tem entre 35 e 40 anos, 26% apresentam uma idade entre os 41 e 44 anos e uma ínfima parte dos inquiridos apresentam idade igual ou superior a 45 anos (Gráfico n.º 6).

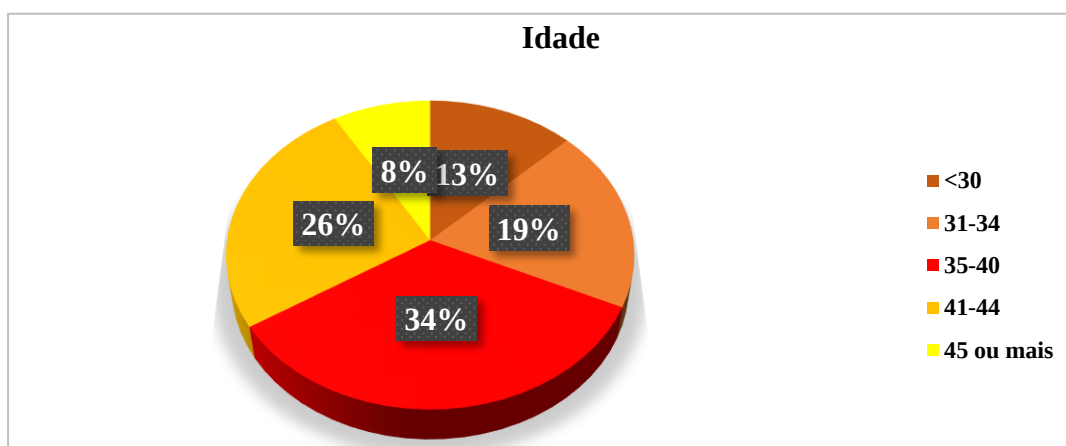


Gráfico n.º 6 – Intervalos de idades dos inquiridos.

Quando inquiridos sobre o tempo de serviço na escola em questão, podemos constatar que a maioria do pessoal não docente trabalha nesta Instituição Educativa entre 6 a 10 anos, conforme ilustrado no Gráfico n.º 7.

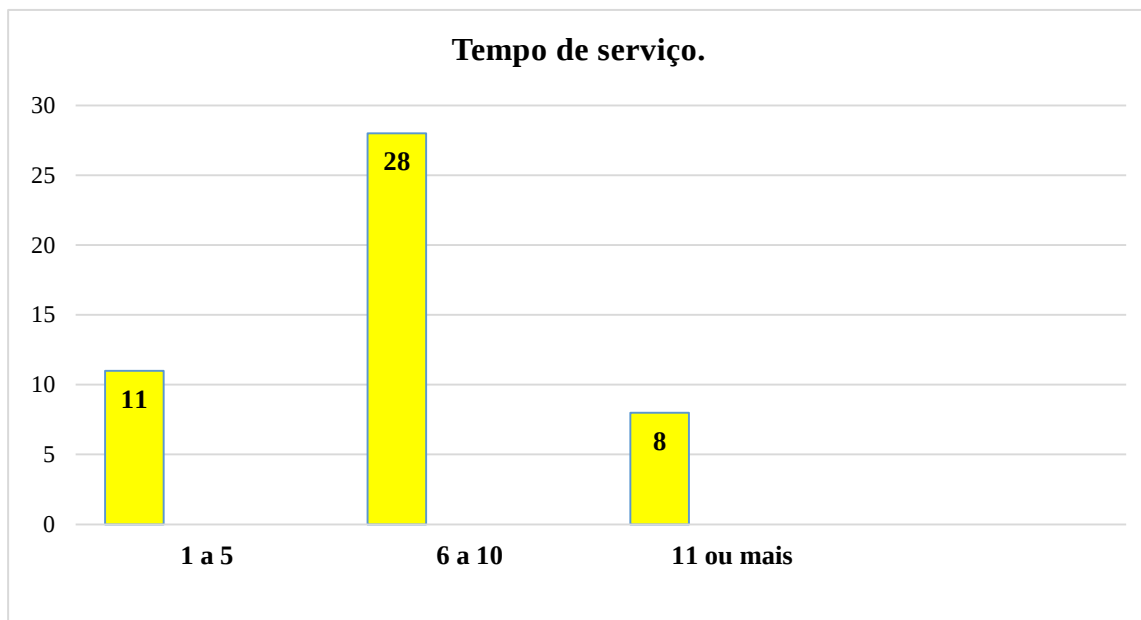


Gráfico n.º 7 -Tempo de serviço naquela escola.

Relativamente à habilitação académica dos questionados verifica-se que a maioria detém o 12.º ano de escolaridade, mas existem 3 inquiridos que possuem licenciatura ou mestrado nas áreas de Serviço social ou Psicologia.

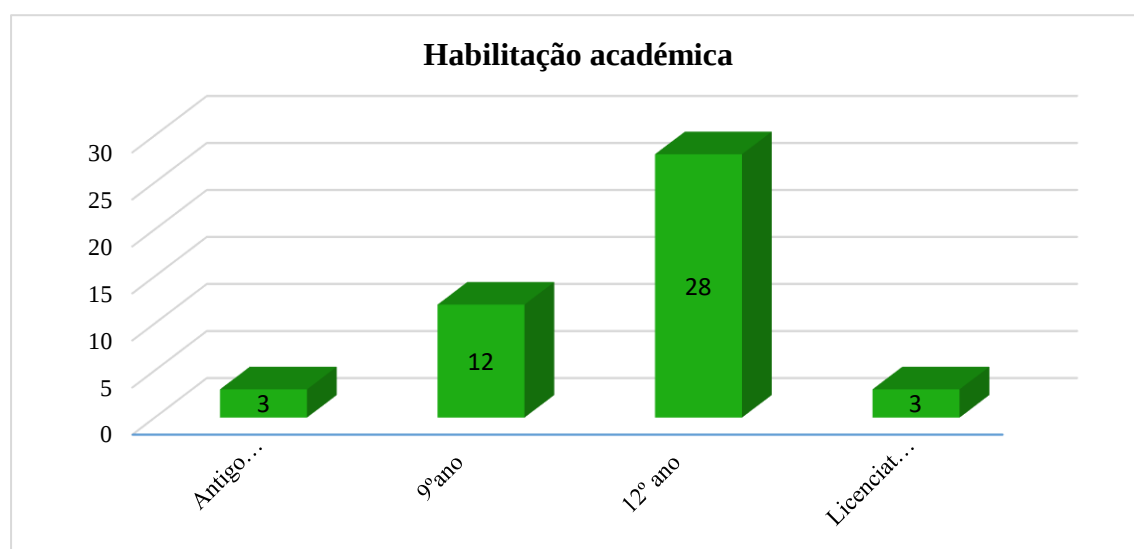


Gráfico n.º 8 - Habilitação académica dos inquiridos (pessoal não docente).

Quando inquiridos sobre a situação profissional em que se encontram, 64% afirmam estar no quadro e 36% serem contratados (Gráfico n.º 9).

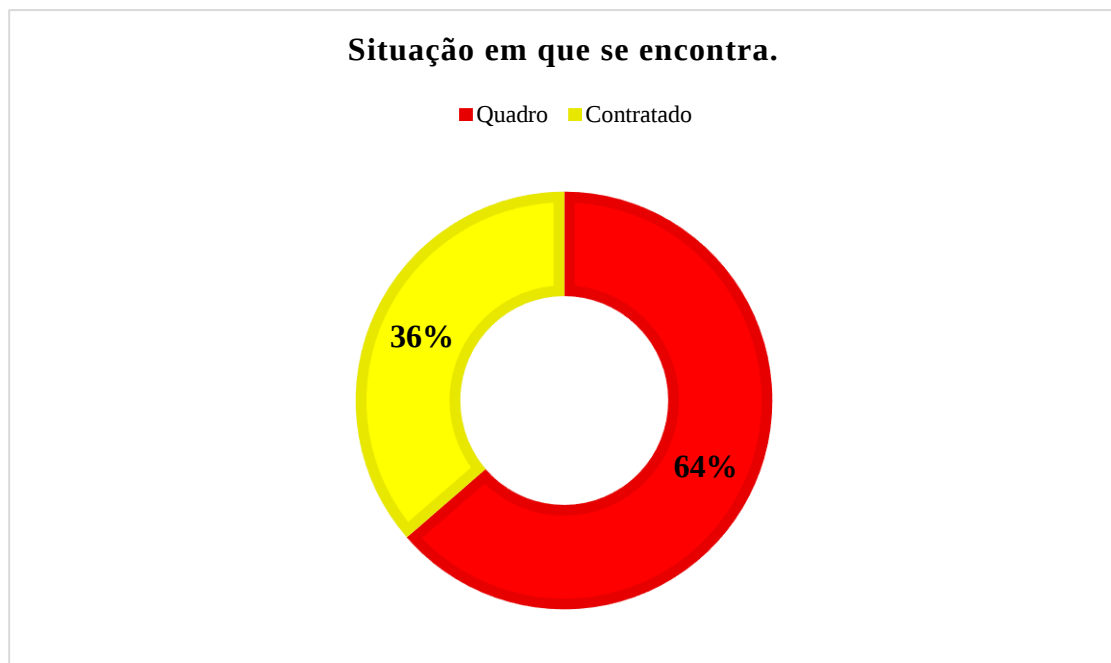


Gráfico n.º 9 - Situação (profissional) em que se encontra.

Quando questionados acerca da integração no Conselho Geral, nos últimos anos, 94% afirma não ter feito parte do Conselho Geral nos últimos anos

Nos últimos anos fez parte do Conselho Geral?



Gráfico n.º 10 - Percentagem do pessoal não docente que afirma ter ou não feito parte do Conselho Geral.

Analogamente ao facto de no presente ano letivo ser ou não membro do Conselho Geral da Escola, 89% dos inquiridos afirmam que não (Gráfico n.º 11).

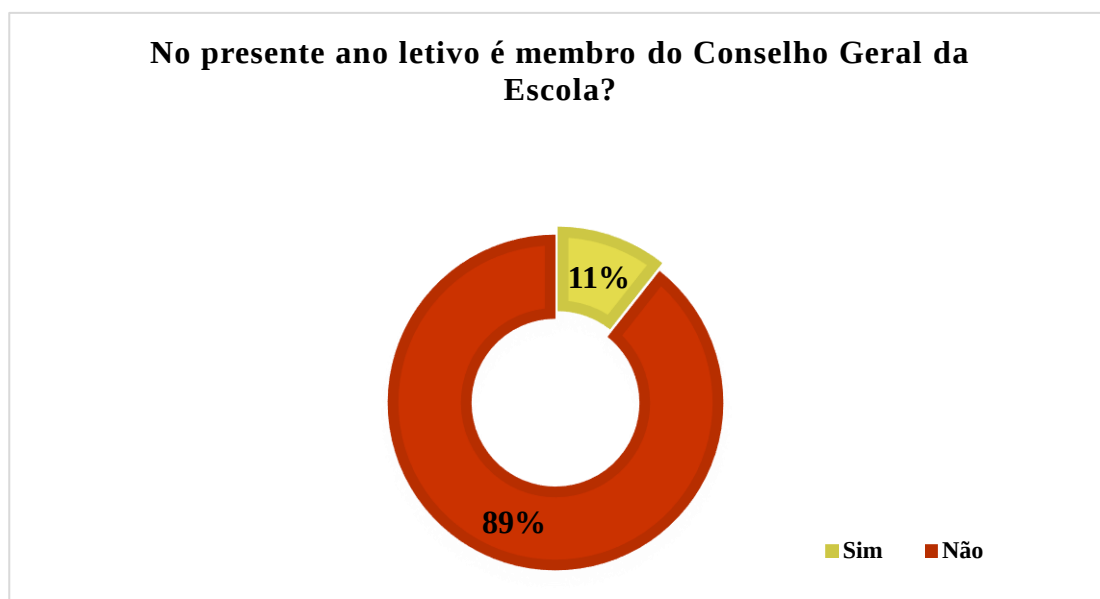


Gráfico n.º 11 - Percentagem do pessoal não docente que no presente ano letivo é membro do Conselho Geral da escola.

Parte I – Liderança na Escola

Já no que respeita à liderança exercida na Escola, quando inquiridos sobre a adequação da divulgação do Projeto Educativo (PE), a maioria dos inquiridos afirma estar de acordo.

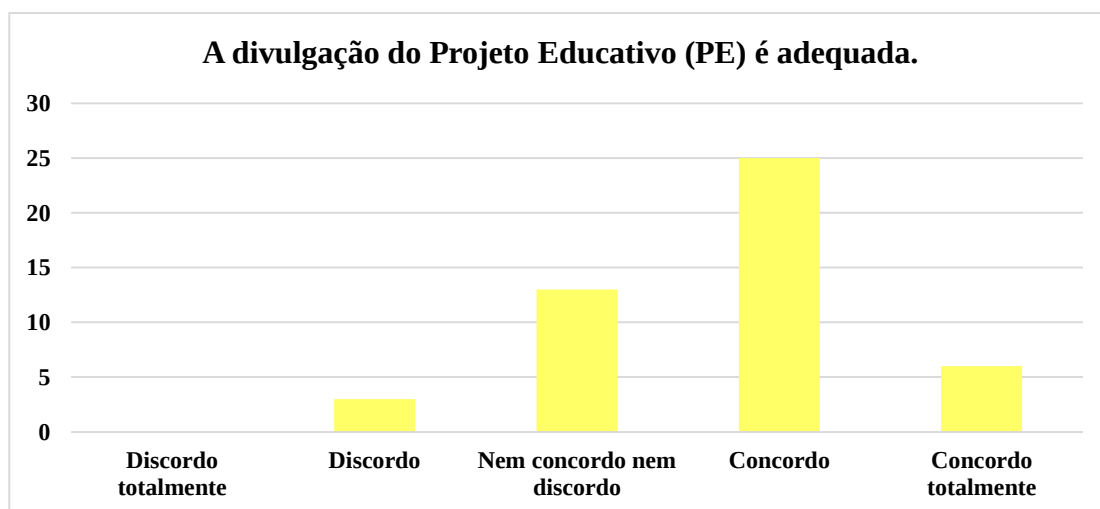


Gráfico n.º 12 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Projeto Educativo.

Similarmente e relativamente à afirmação “A divulgação do Regulamento Interno (RI) é adequada”, 30 elementos afirmaram não concordar nem discordar.

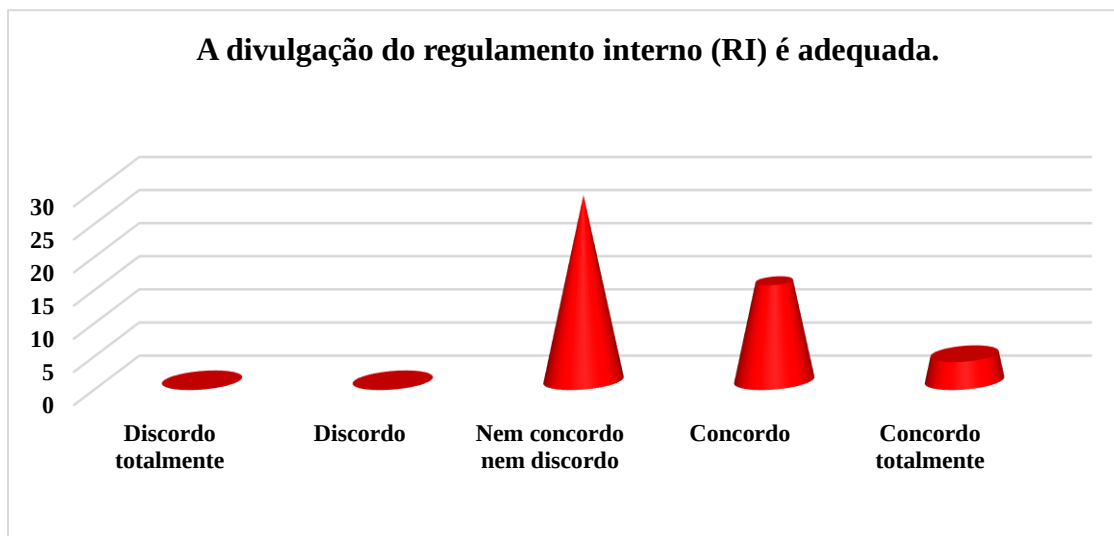


Gráfico n.º 13 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Regulamento Interno.

Quando confrontados com a afirmação “A divulgação do Plano Anual de Atividades (PAA) é adequada”, a maioria afirmou não concordar nem discordar (Gráfico n.º 14).

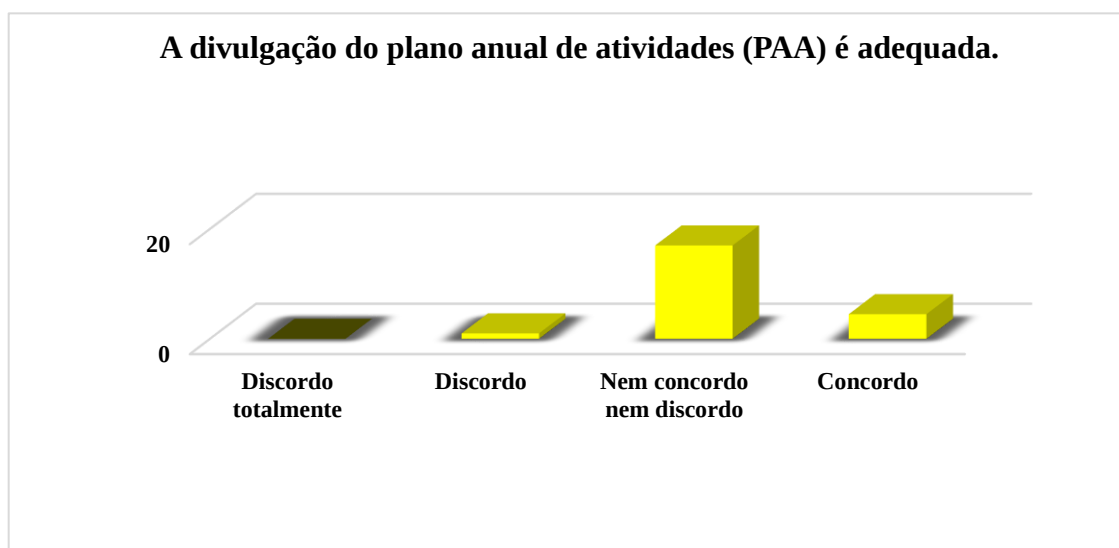


Gráfico n.º 14 - Opinião do pessoal não docente relativamente à divulgação do Plano Anual de Atividades.

No que respeita ao facto de as sugestões do pessoal não docente ser tidas em conta aquando da alteração do Regulamento Interno, uma igual parte afirma não

concordar nem discordar e concordar, 15 elementos afirmam não concordar nem discordar e outros 15 concordar com asserção.

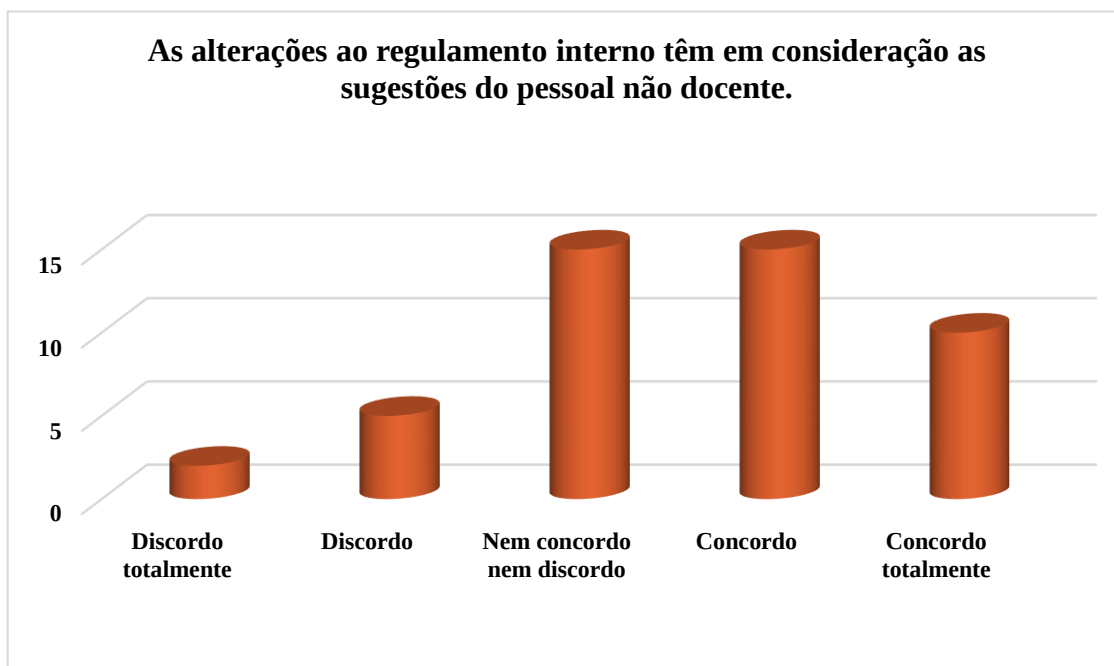


Gráfico n.º 15 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao facto de as alterações ao Regulamento Interno ter em consideração as sugestões destes.

Equitativamente ao que se tem verificado nos gráficos anteriores, os inquiridos quando cotejados com a afirmação "Conheço os assuntos que são tratados em Conselho Geral", 17 indivíduos afirmam não concordar nem discordar.

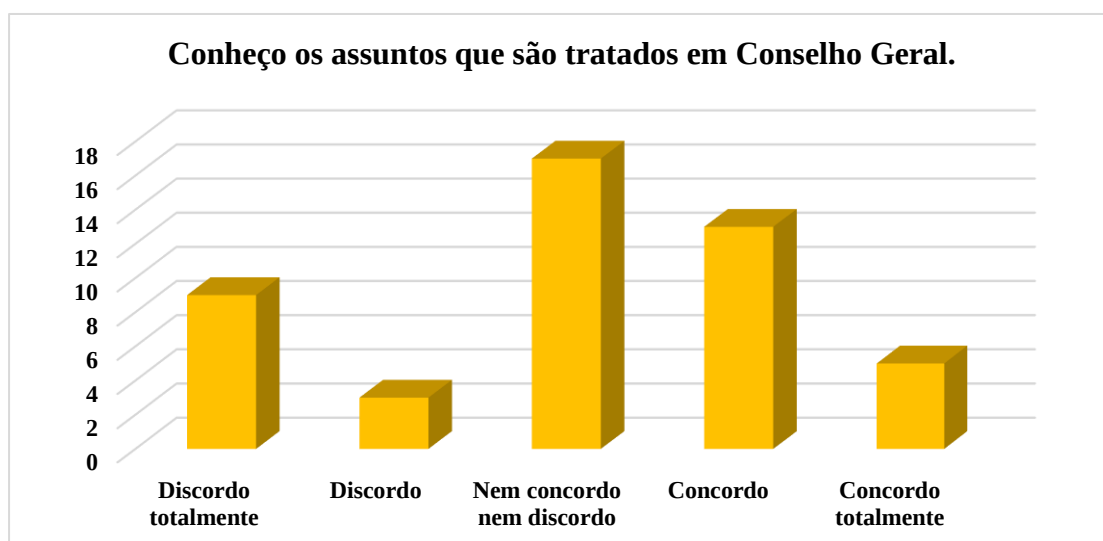


Gráfico n.º 16 - Opinião do pessoal não docente relativamente à tomada de conhecimento dos assuntos que são tratados em Conselho Geral.

Relativamente ao acompanhamento do Conselho Geral na ação dos restantes órgãos de Administração e Gestão Escolar, mais uma vez 45% dos inquiridos afirmam não concordar nem discordar com a afirmação. Aclaremos estes resultados no seguinte gráfico circular:

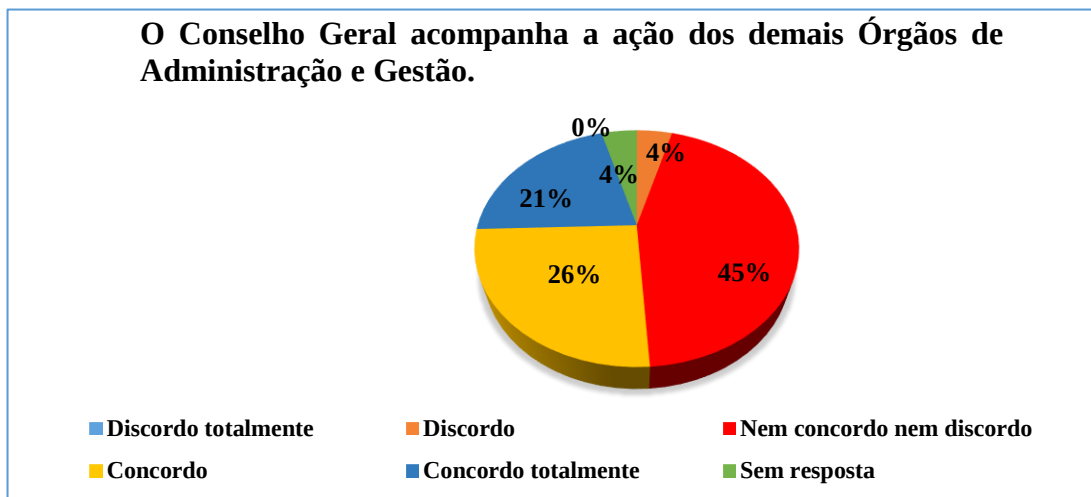
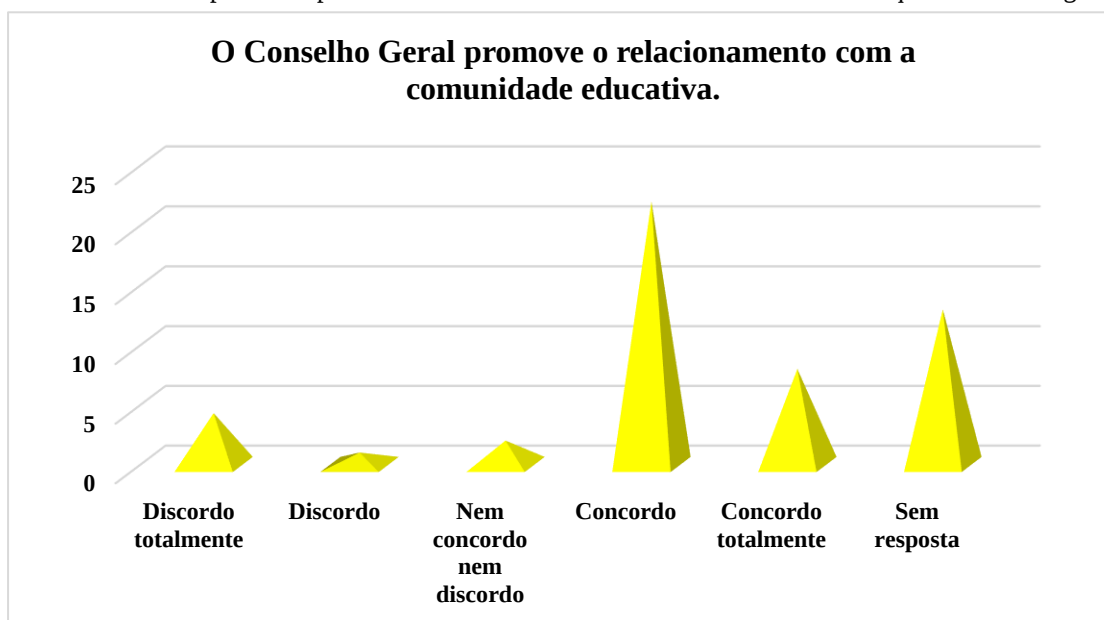


Gráfico n.º 17 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente ao acompanhamento do Conselho Geral na ação dos órgãos de administração e gestão da escola.

No que concerne à afirmação “O Conselho Gral promove o relacionamento com a comunidade educativa, uma considerável parte (20 elementos) afirma concordar.

Gráfico n.º18 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao relacionamento que o Conselho geral



promove com a comunidade educativa.

Parte II – Planeamento e estratégia

Quando confrontados com a afirmação “Participo na elaboração do Projeto Educativo”, 33 elementos afirmaram, mais uma vez, não concordar nem discordar (Gráfico n.º 19).

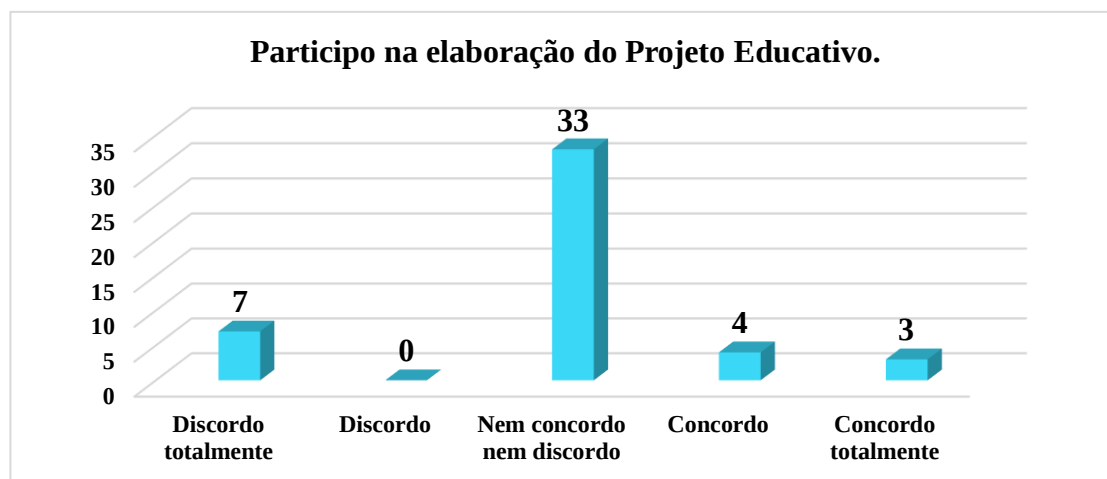


Gráfico n.º 19 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na elaboração do Projeto Educativo

No que respeita à participação do pessoal não docente na revisão do RI, mais de metade dos inquiridos afirmam discordar totalmente.

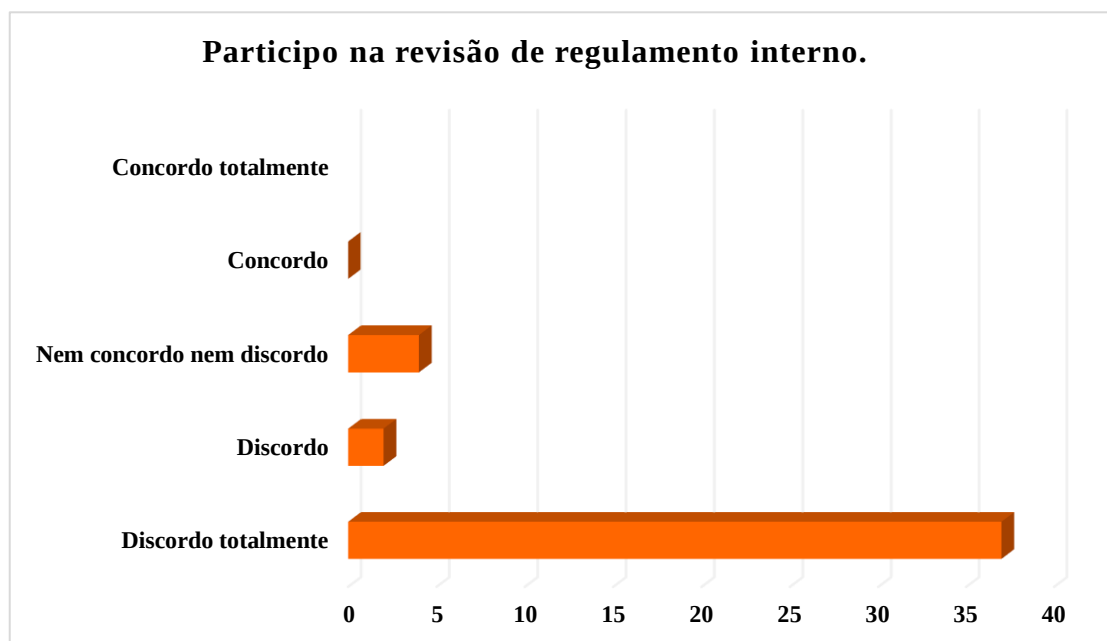


Gráfico n.º 20 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na revisão do Regulamento Interno.

Analogamente e no que diz respeito à participação destes membros, na elaboração do PAA da escola, 65% afirmam discordar totalmente e apenas 9% asseguram concordar com a afirmação.

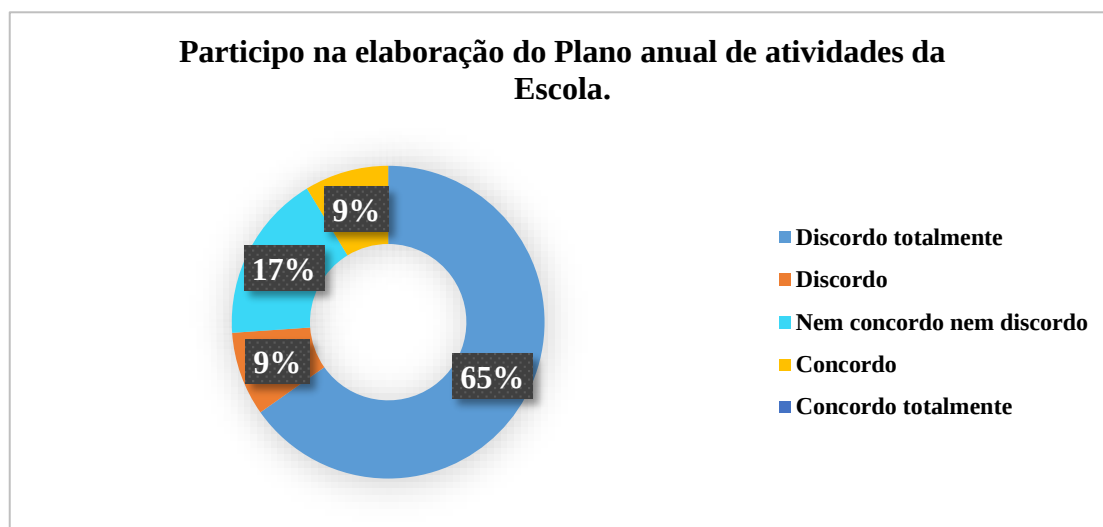


Gráfico n.º 21 - Opinião do pessoal não docente relativamente à sua participação na elaboração do plano anual de atividades.

Já no que alude à importância do PAA para o sucesso dos alunos, todos estão de acordo com a afirmação “As atividades do Plano anuais de atividades são importantes para o sucesso educativo dos alunos”, sendo que, a maioria concorda totalmente com a asserção, tal como podemos verificar no Gráfico n.º 22).



Gráfico n.º 22 - Opinião do pessoal não docente relativamente à importância das atividades do plano anual de atividades para o sucesso educativo dos alunos.

“Conheço a avaliação do Plano anual de atividades do ano letivo anterior”. Relativamente a esta afirmação, podemos certificar que uma grande parte dos argumentados não respondeu com nenhum dos itens assinalados e 15 elementos declararam não concordar nem discordar.

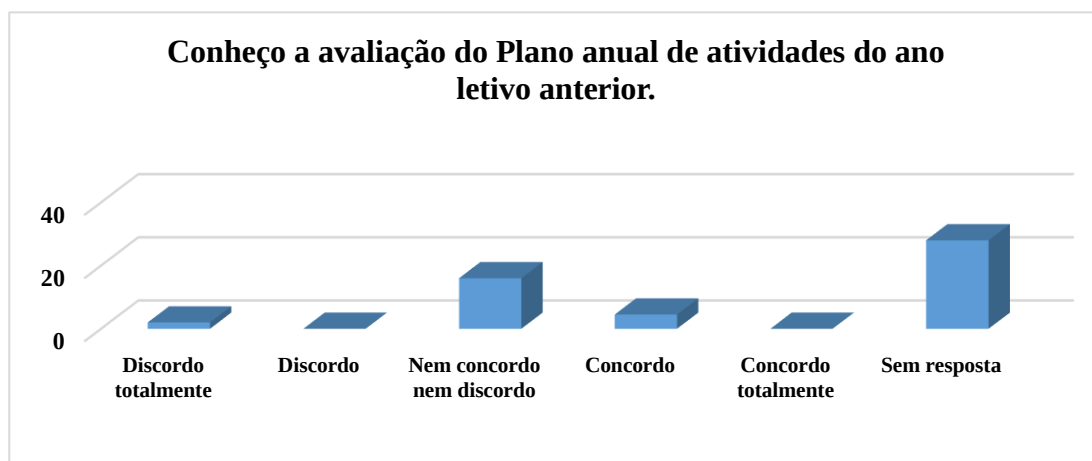


Gráfico n.º 23 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao seu conhecimento da avaliação do plano anual de atividades do ano transato.

No Gráfico n.º 24 podemos confirmar que 37 dos argumentados garantem concordar com a forma como a Escola apoia os alunos com dificuldades.

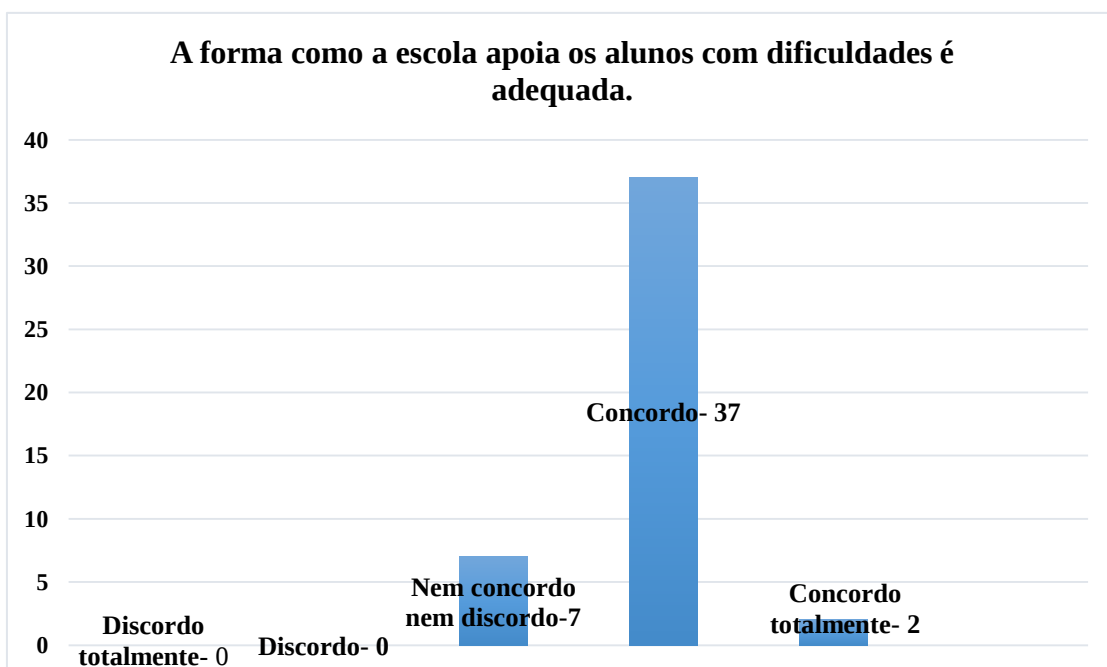


Gráfico n.º 24 - Opinião do pessoal não docente relativamente à forma como a escola apoia os alunos com dificuldades.

No que alude à afirmação “Já apresentei sugestões de melhoria para o funcionamento do setor onde desempenho as funções”, mais de metade dos inquiridos (52%) asseveraram estar de acordo, 7% afirmam discordar, 41% não concorda nem discorda com a afirmação e 0% discorda totalmente.

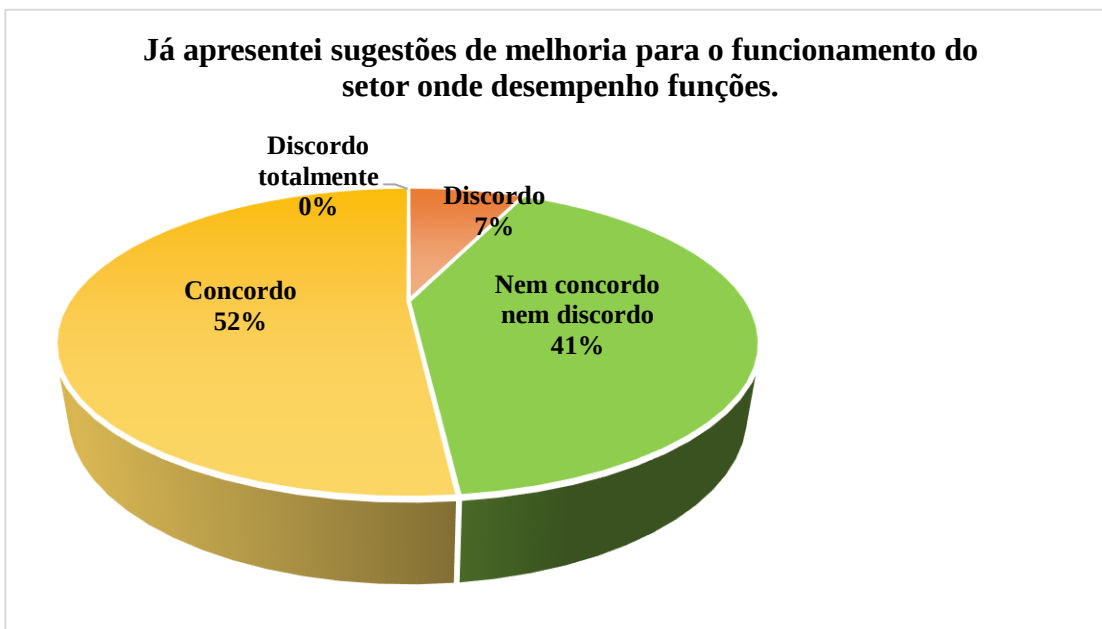


Gráfico n.º 25 - Opinião do pessoal não docente relativamente à apresentação de sugestões de melhoria para o funcionamento do setor onde desempenham funções.

Parte III – Satisfação do pessoal não docente

No gráfico n.º 26 podemos verificar que 28 dos questionados se sentem à vontade para apresentar sugestões, 16 elementos afirmam nem concordar nem discordar ou concordar e uma ínfima parte (3) afirmam discordar.

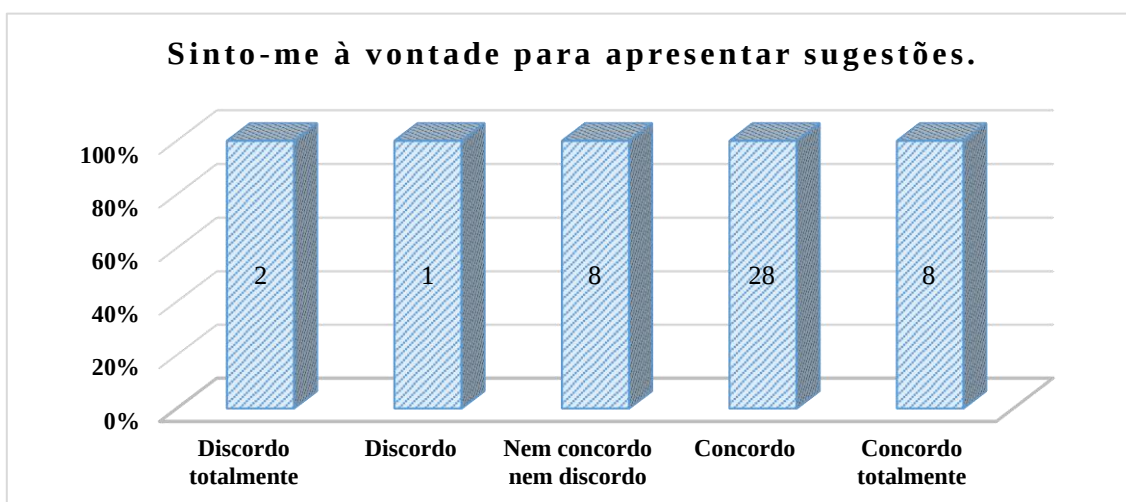


Gráfico n.º 26 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao sentimento de “à vontade” para apresentar sugestões.

Analisando o Gráfico n.º 27 podemos verificar que 79% dos questionados afirmam nunca faltar, 17% concordam totalmente com a afirmação “Nunca faltou” e, há uma exígua parte que declara não concordar nem discordar com a asserção.

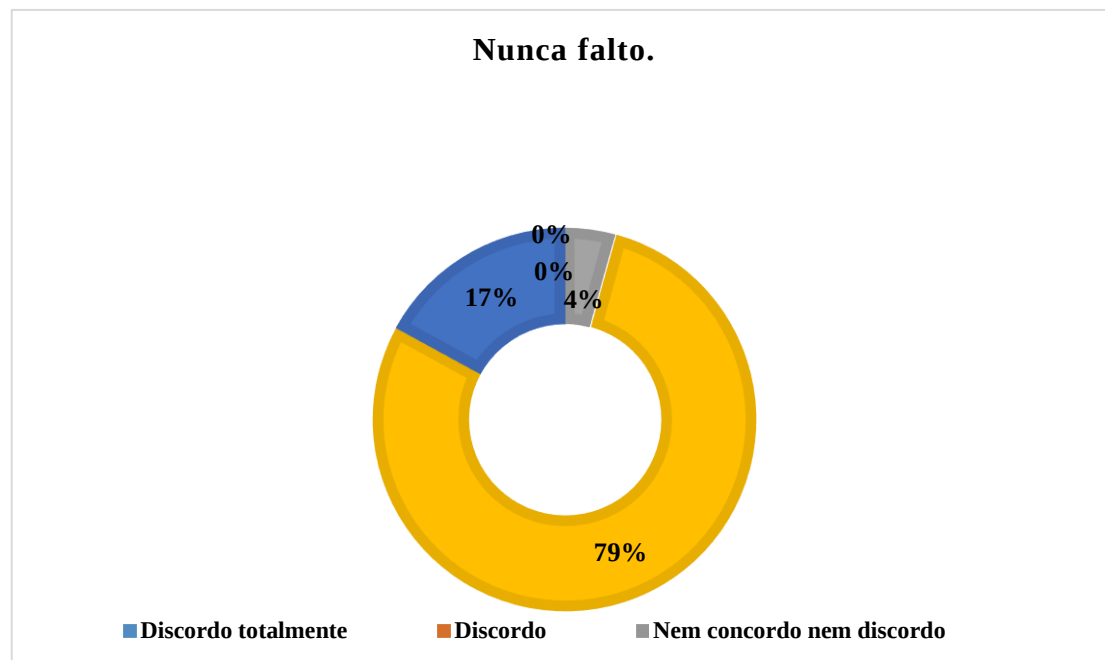


Gráfico n.º 27 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente à assiduidade

Comparativamente ao cumprimento do horário de trabalho todos os inquiridos afirmam cumprir (Gráfico n.º 28).



Gráfico n.º 28 - Opinião do pessoal não docente em termos percentuais relativamente ao cumprimento do horário de trabalho.

Conforme o Gráfico n.º 29 e relativamente à afirmação “Sinto que o meu trabalho é valorizado pela comunidade educativa”, 12 dos elementos questionados concorda totalmente com a ela, 3 discordam, 5 não concordam nem discordam e outros 5 não responderam à questão.

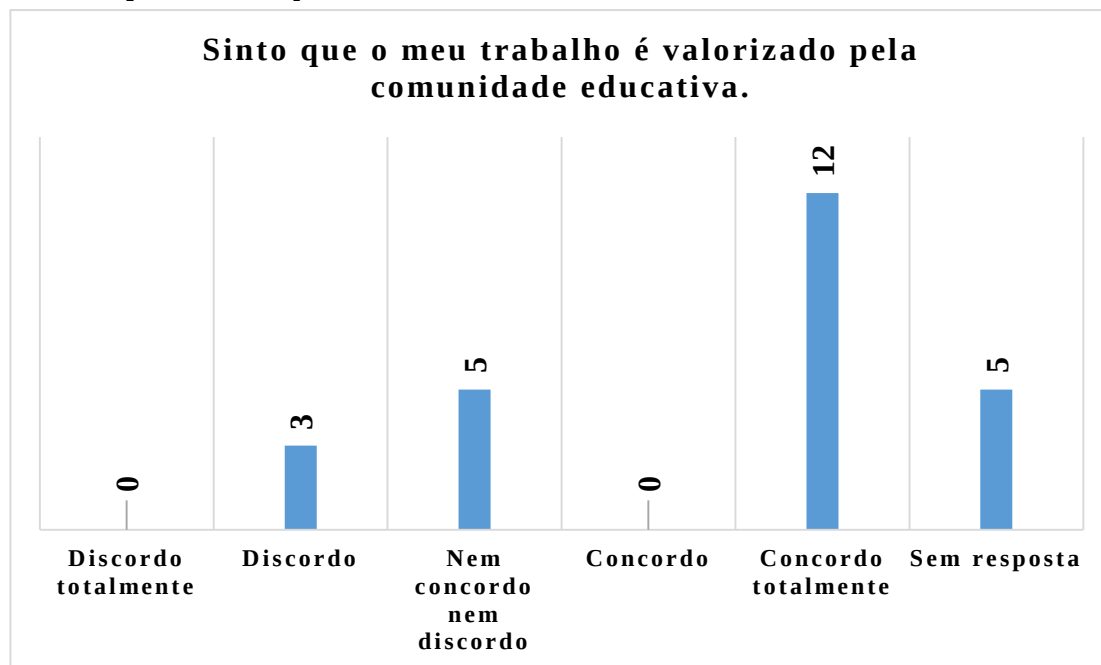


Gráfico n.º 29 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao sentimento de valorização do seu trabalho por parte da comunidade educativa.

No gráfico circular abaixo (Gráfico n.º 30) podemos apurar que 38% dos inquiridos não concorda nem discorda com o facto de haver bom ambiente de trabalho na escola, 33% concorda totalmente, 11 % concorda, 10% não responderam com os itens sugeridos, 6% discordam totalmente e 2 % discordam. Nesta asserção deparamo-nos então, como se pode atestar, as mais diversas ideias.

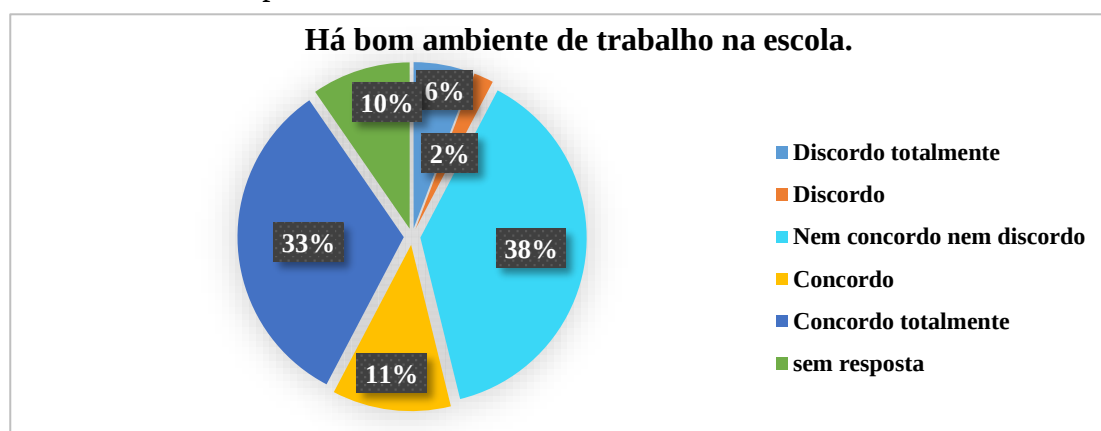


Gráfico n.º 30 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao ambiente de trabalho na escola.

Quanto à afirmação “Tenho um bom desempenho nas funções que executo”, a maioria dos questionados concorda com ela.

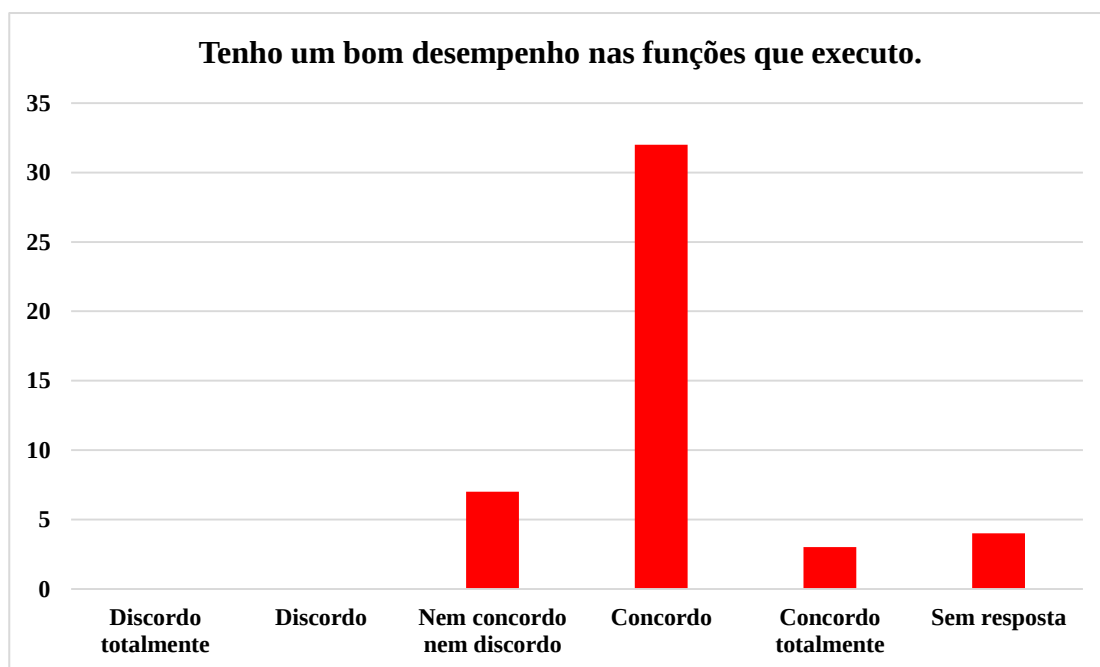


Gráfico n.º 31 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao desempenho das funções que executa.

Uma parte considerável dos inquiridos garante que o serviço prestado pelo bar, refeitório, reprografia e papelaria é de boa qualidade, como se pode reconhecer no gráfico subsequente (Gráfico n.º 32).

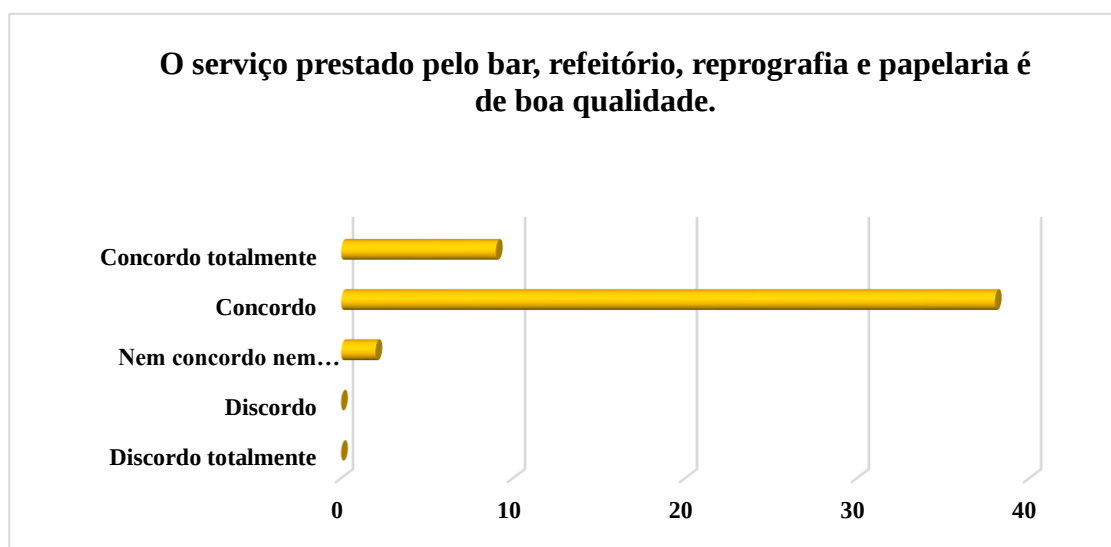


Gráfico n.º 32 - Opinião do pessoal não docente relativamente à prestação de serviço por parte do bar, refeitório, reprografia e papelaria.

Parte IV – Impacto na sociedade

Num último fragmento dos inquéritos por questionários, analisei o Impacto da Escola na sociedade.

Na declaração “A imagem da escola, no meio onde está inserida, é boa”, podemos atestar que mais de metade dos requeridos não concordam nem discordam com a afirmação, 25% concordam e 17% discordam (Gráfico n.º 33).

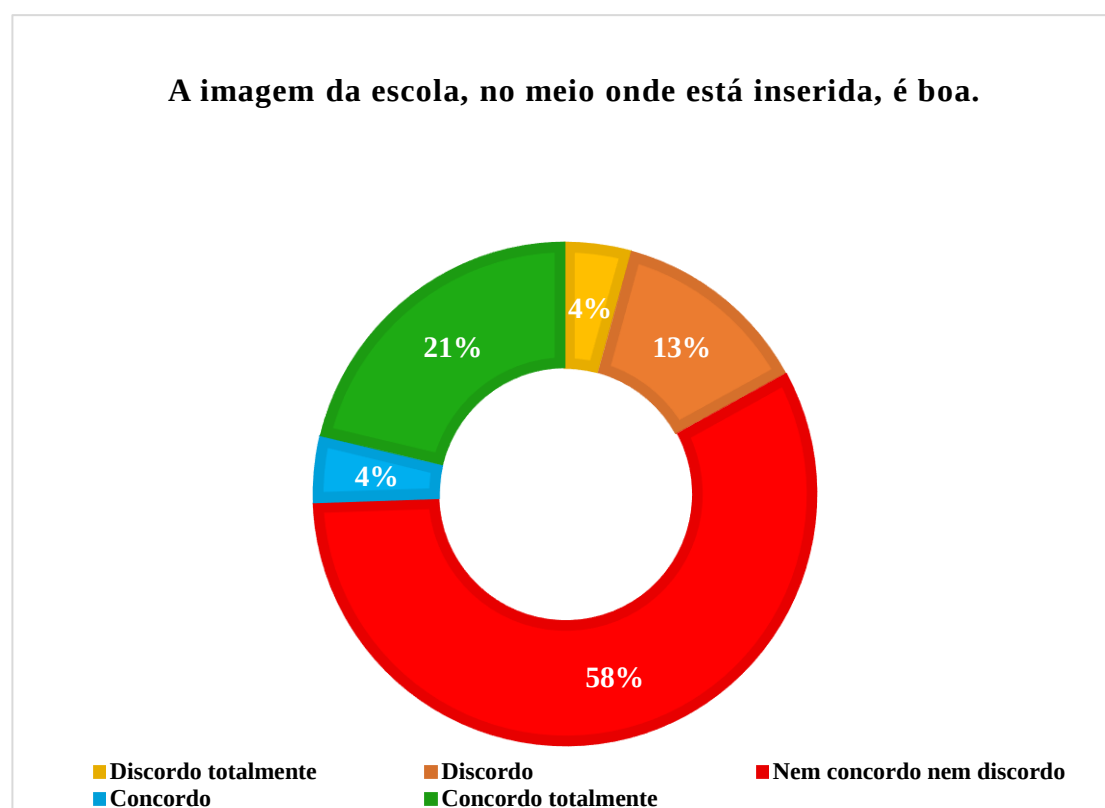


Gráfico n.º 33 - Opinião do pessoal não docente relativamente à imagem da escola no meio onde está inserida.

No que alude ao reconhecimento dos resultados dos alunos na Matemática, a maior parte dos questionados concorda com a afirmação “Os resultados dos alunos, pelo que me apercebo, na Matemática são reconhecidos e 10 asseveram não concordar nem discordar.



Gráfico n.º 34 - Opinião do pessoal não docente relativamente ao reconhecimento dos resultados na Matemática.

Analogamente à asserção “A escola está presente em diversos projetos organizados ao nível da Matemática”, uma parte considerável dos argumentados concorda com a afirmação, 1 elemento não concorda nem discorda e 11 não responderam (Gráfico n.º 35).

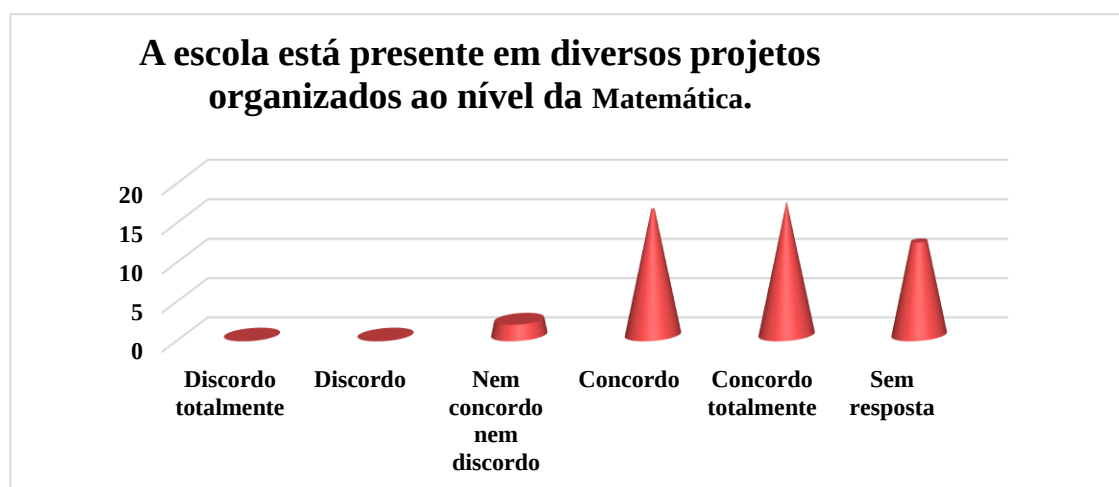


Gráfico n.º 35 - Opinião do pessoal não docente relativamente à presença da escola em projetos organizados ao nível da Matemática.

Na derradeira asseveração do inquérito por questionário ao pessoal não docente: “A escola promove atividades que permitem ao aluno a formação para a cidadania”, 87% dos inquiridos concordam, 13% não concordam nem discordam e 0% discordam ou discordam totalmente.

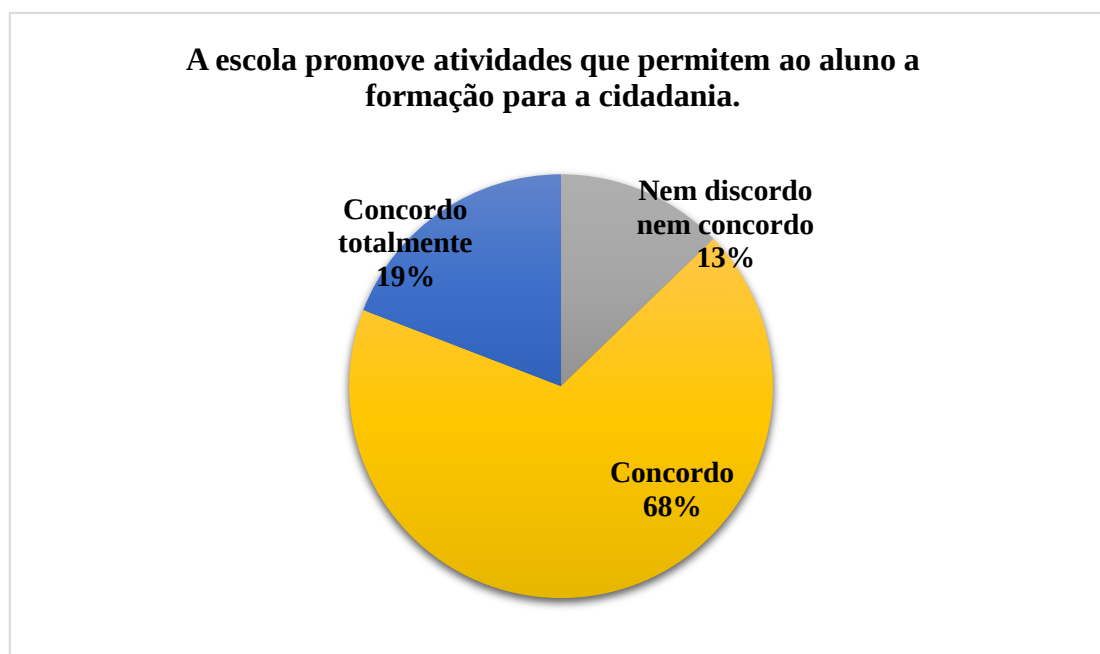


Gráfico n.º 36 - Opinião do pessoal não docente relativamente a atividades promovidas pela escola que permitem ao aluno uma formação para a cidadania.

Secção II- Análise e apresentação dos inquéritos por questionário efetuados ao Pessoal docente

Parte I – Dados Profissionais

Após analisar e interpretar os resultados obtidos no inquérito por questionário ao pessoal não docente, dissequei os resultados do questionário efetuado ao pessoal docente. Analogamente, colhi primordialmente os dados profissionais.

Este primeiro gráfico diz respeito ao género do pessoal docente que respondeu ao inquérito. Sendo que, num total de 38 elementos, 12 (32%) são do género masculino e 26 (68%) do género feminino. Reparemos:

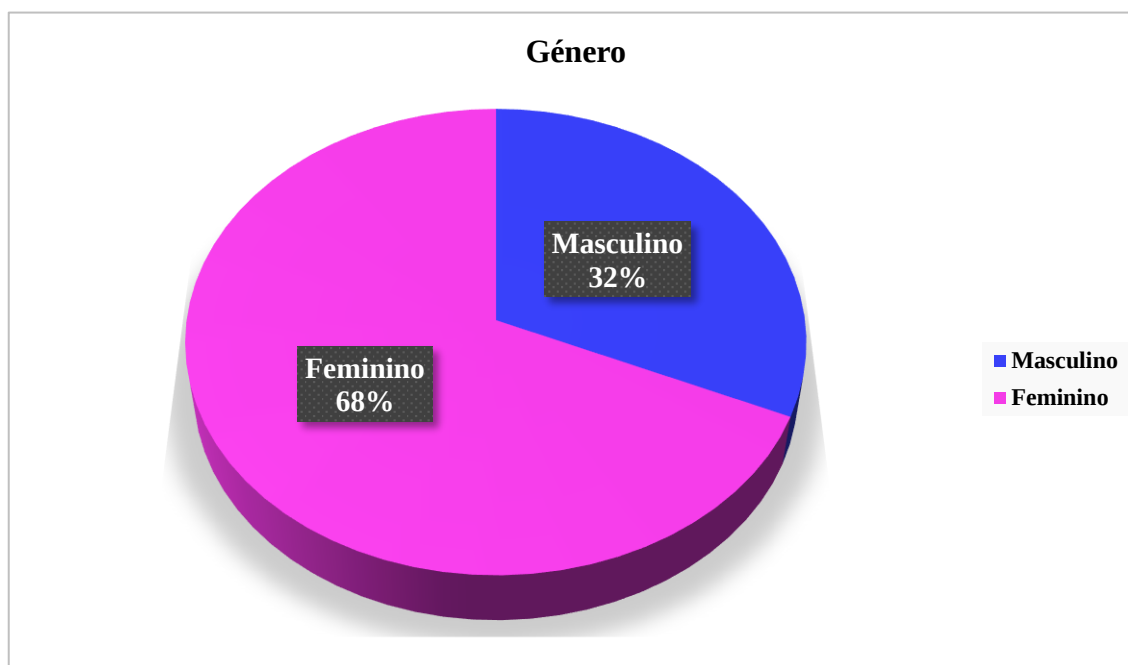


Gráfico n.º 37 - Género do pessoal docente que respondeu ao inquérito por questionário.

No que toca às idades dos professores, a generalidade dos inquiridos apresenta idades compreendidas entre os 35 e 40 anos de idade, 4 elementos apresenta idade inferior a 30 anos, 2 entre 31 e 34 anos, 12 entre 41 e 44 e 6 45 ou mais anos (Gráfico n.º 38).

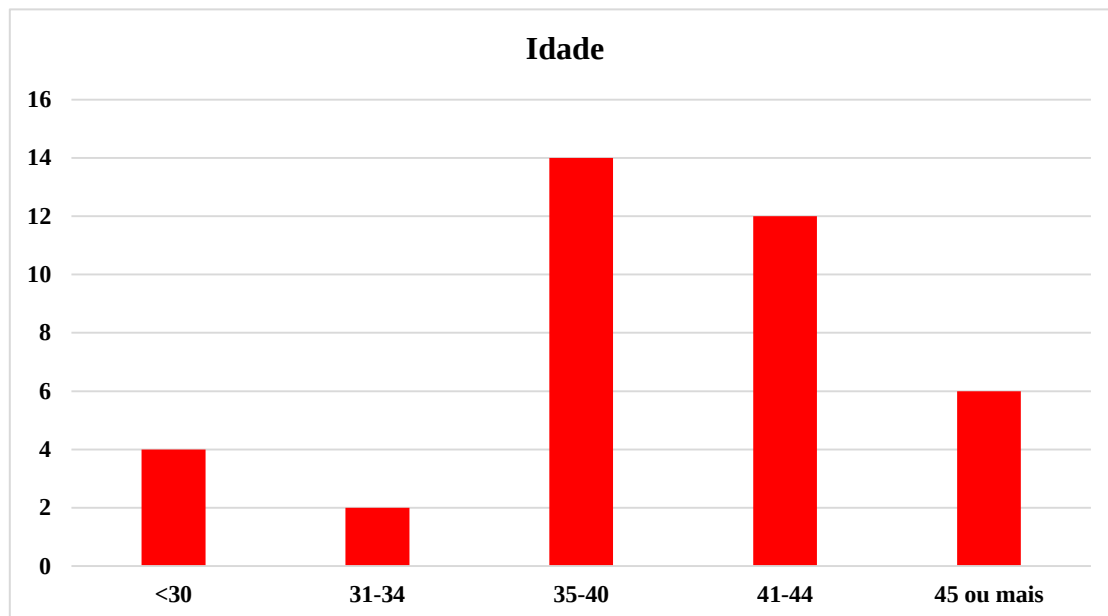


Gráfico n.º 38 - Intervalos de idade do pessoal docente que respondeu ao questionário.

Em 2016, o tempo de serviço dos professores inquiridos está compreendido, maioritariamente entre os 5 e 10 anos, seguidamente 11 a 15 anos, 1 a 4 anos e 6 ou mais anos por último.

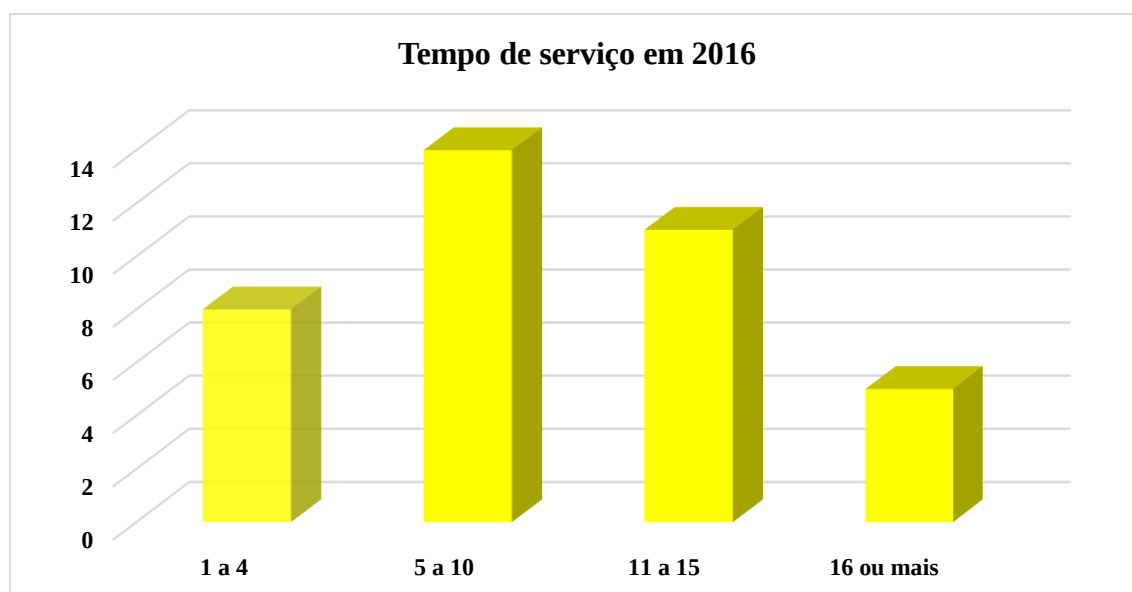


Gráfico n.º 39 -Tempo de Serviço dos questionados no ano de 2016.

Relativamente à habilitação académica dos professores, 19 possuem licenciatura ou mestrado noutras áreas que não o ensino, 14 licenciatura em ensino, 9 mestrado em ensino e 5 o “bacharelato”.

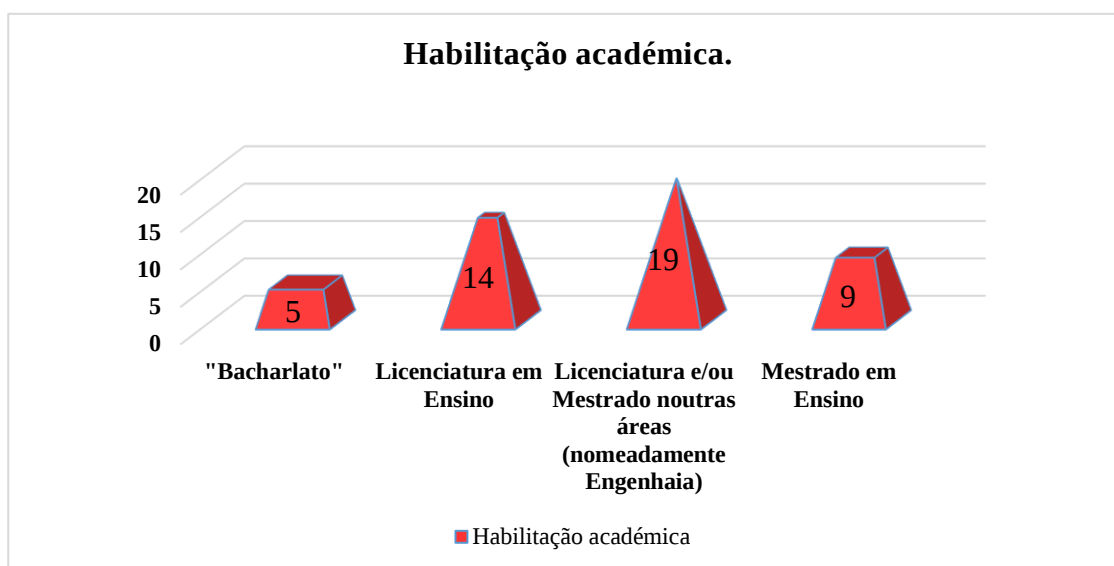


Gráfico n.º 40 - Habilitação académica do pessoal docente questionado.

Analisando o Gráfico n.º 41 e quanto ao grupo de recrutamento: 15 professores que reponderaram ao inquérito são de Matemática (grupo 500); 10 de Matemática e Ciências Naturais (grupo 230); 5 de Português (grupo 300); 5 de Português e Inglês (grupo 220); 3 do 1.º Ciclo (grupo 110) e 2 de Português e História (grupo 200).

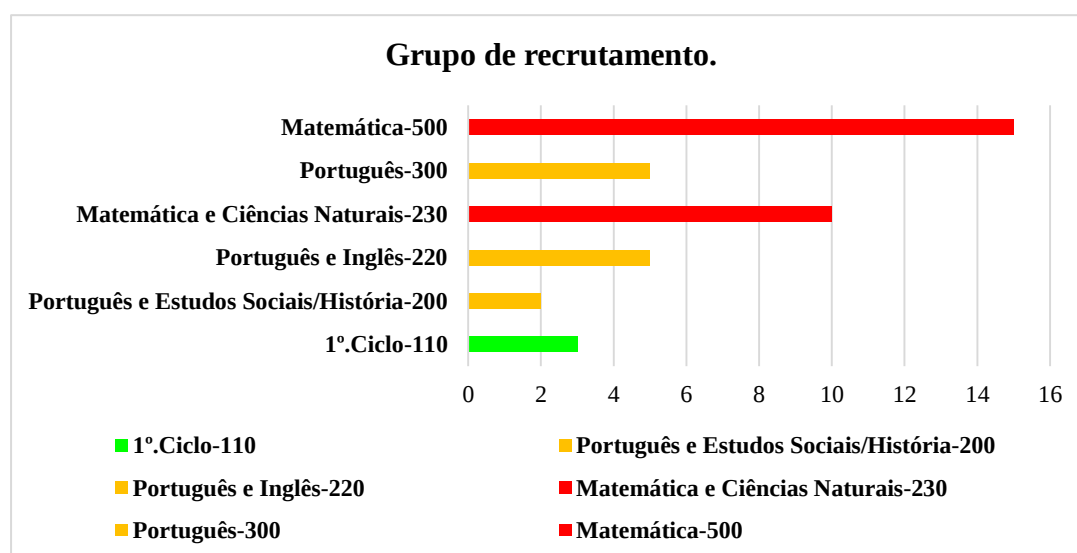


Gráfico n.º 41 - Grupo de recrutamento do pessoal docente inquirido.

No gráfico seguinte (Gráfico n.º42) podemos investigar que quase todos os professores (36 dos 38) se encontram na situação profissional de “Profissionalizado”:



Gráfico n.º 42 - Situação Profissional do pessoal não docente

Relativamente à situação em que se encontra colocado, 78 % dos professores inquiridos «estão nos quadros» 15% nomeação efetiva e 7% são contratados.

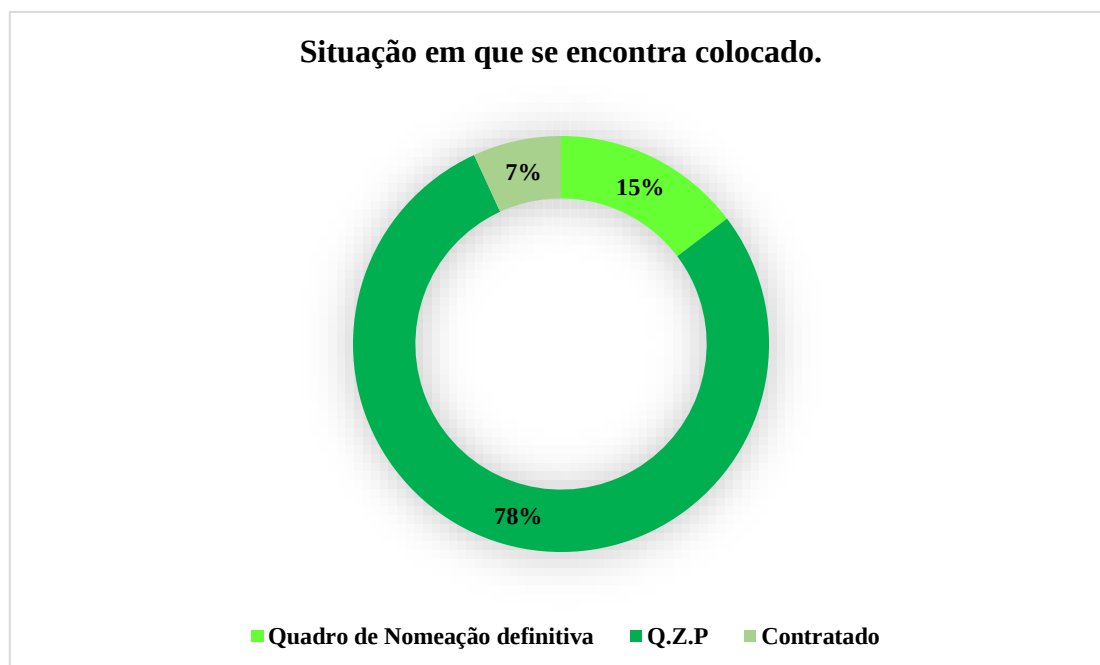


Gráfico n.º 43 - Situação Profissional do pessoal docente.

No que se refere à lecionação, no ano transato (2015/2016), nesta escola, a maioria dos inquiridos lecionou neste agrupamento, conforme podemos confirmar no Gráfico n.º 44).

No ano transato (2015/2016) lecionou nesta escola?

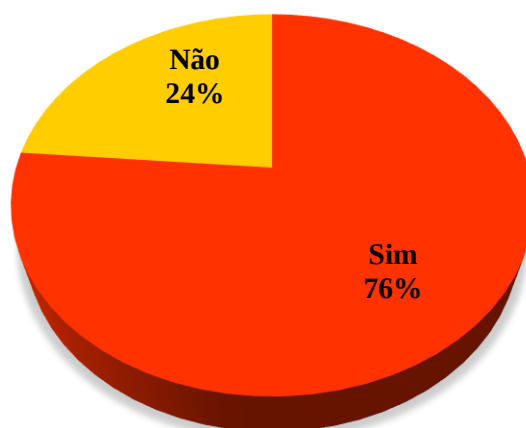


Gráfico n.º 44 - Percentagem do pessoal docente que no ano letivo transato lecionou ou não nesta escola.

Os professores, quando confrontados com a questão “ Nos últimos 5 anos, fez parte do Conselho Geral?” responderam, na maioria (35) que não e apenas 3 retorquiram que sim.

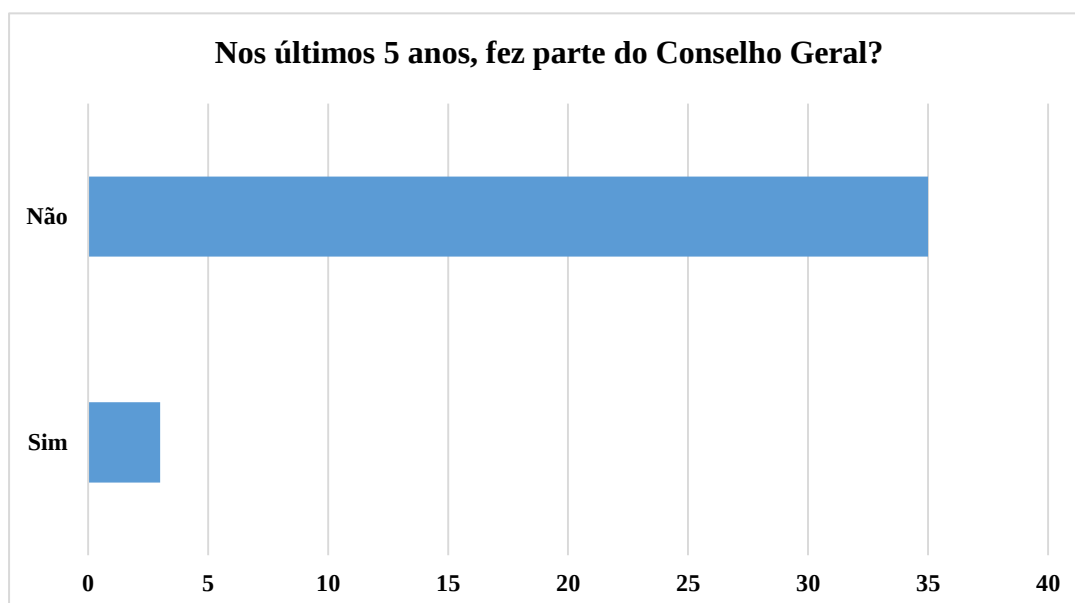


Gráfico n.º 45 - Número de pessoal docente que fez parte do Conselho Geral nos últimos 5 anos.

Após a análise do Gráfico n.º 46, verificamos que 37 professores nunca desempenhou o cargo de Presidente do Conselho Geral e apenas 1 garante ter já desempenhado esse cargo.

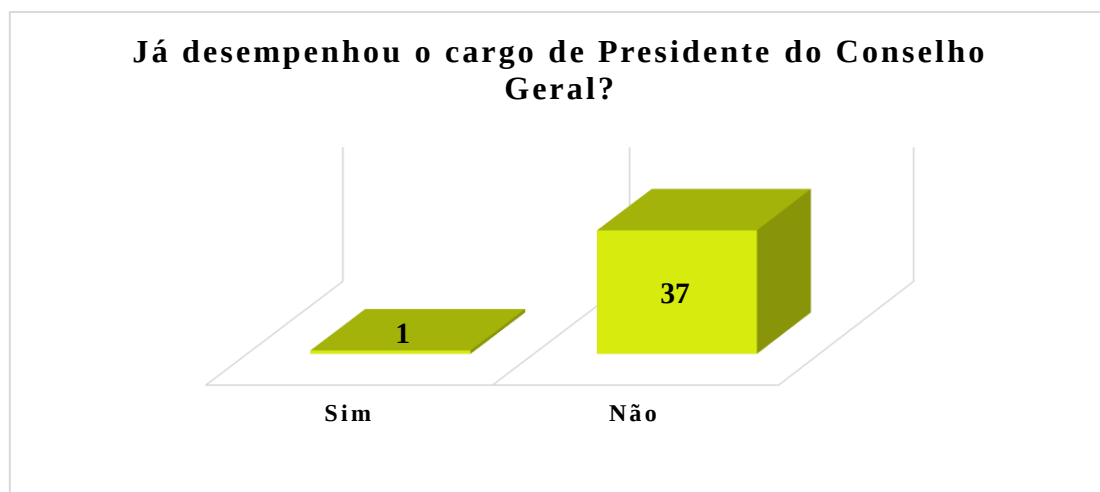


Gráfico n.º 46 - Número de pessoal docente que já desempenhou o cargo de Presidente do Conselho Geral.

A partir do gráfico circular n.º 47 podemos concluir que 87% dos professores questionados não é membro do Conselho Geral da escola no presente ano letivo, e, 13% garante ser.

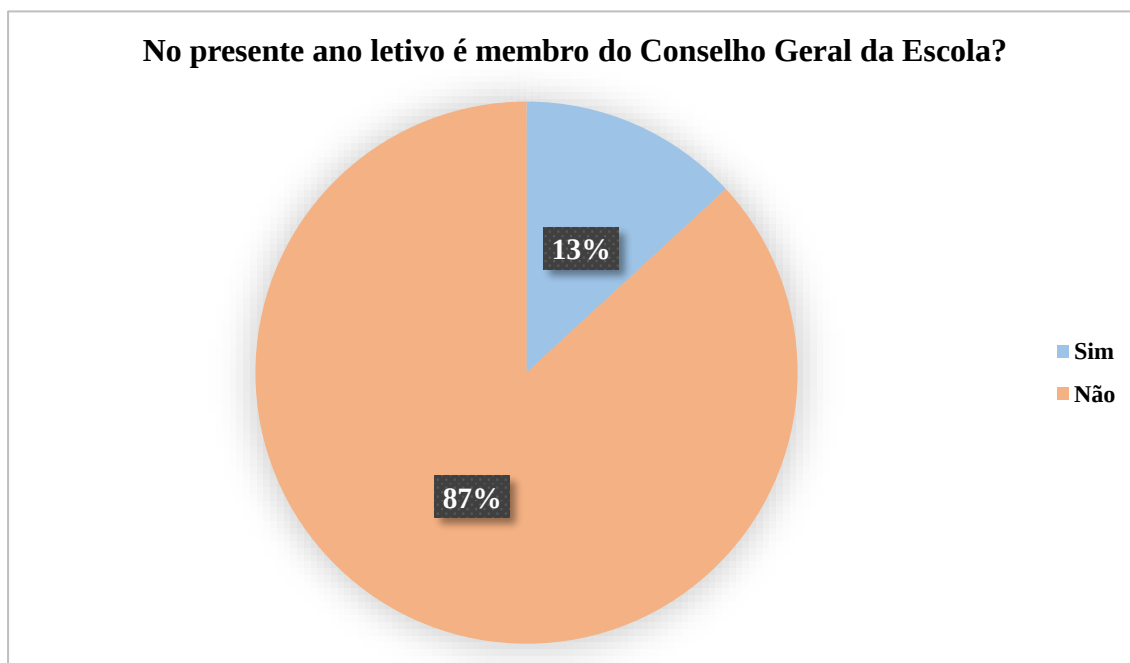


Gráfico n.º 47 - Percentagem de pessoal docente que no presente ano letivo faz parte do Conselho Geral da Escola.

Parte II – Liderança na Escola

“A divulgação do Projeto Educativo (PE) é adequada”. Nesta asserção 24 professores concordam, 4 discordam e 10 não concordam nem discordam Gráfico n.º 48).

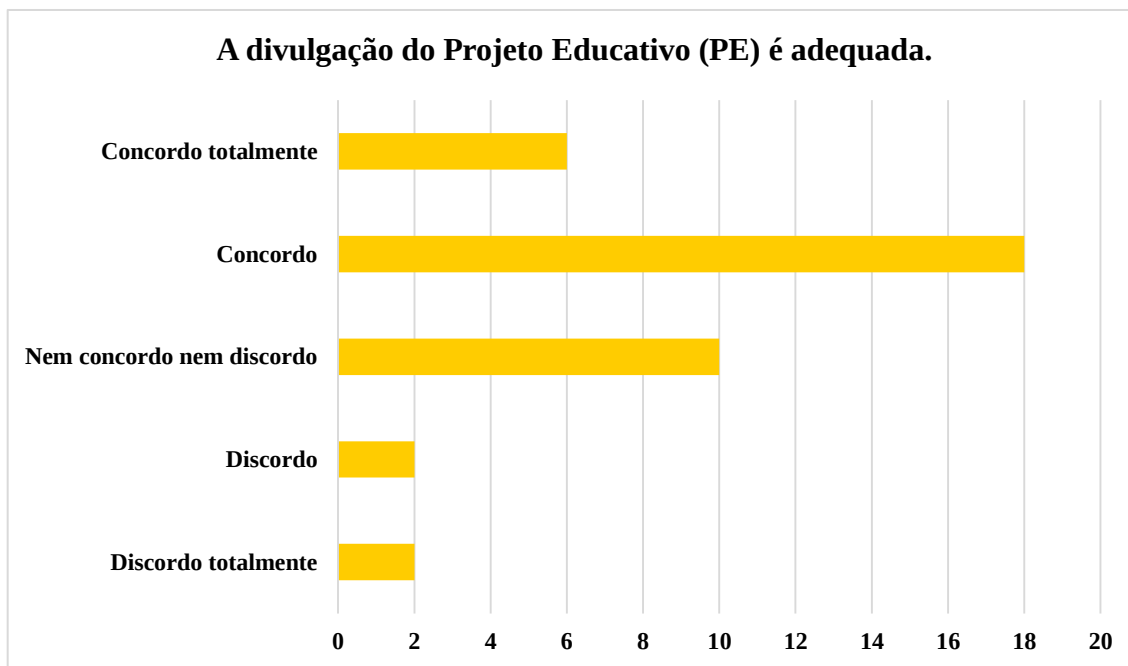


Gráfico n.º 48 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Projeto Educativo.

Relativamente à afirmação “A divulgação do Regulamento Interno (RI) é adequada”, 18 professores concordam totalmente, 11 concordam, 5 não concordam nem discordam e apenas 1 discorda.

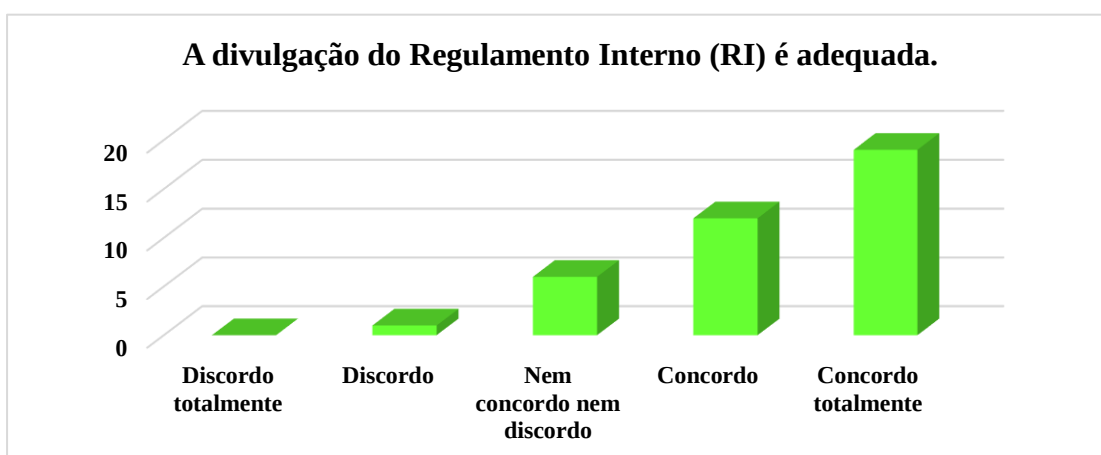


Gráfico n.º 49 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Regulamento Interno.

Relativamente à divulgação do Plano Anual de Atividades (PAA), 33 dos professores afirmam ser adequada, 3 não concordam nem discordam e 2 discordam totalmente.

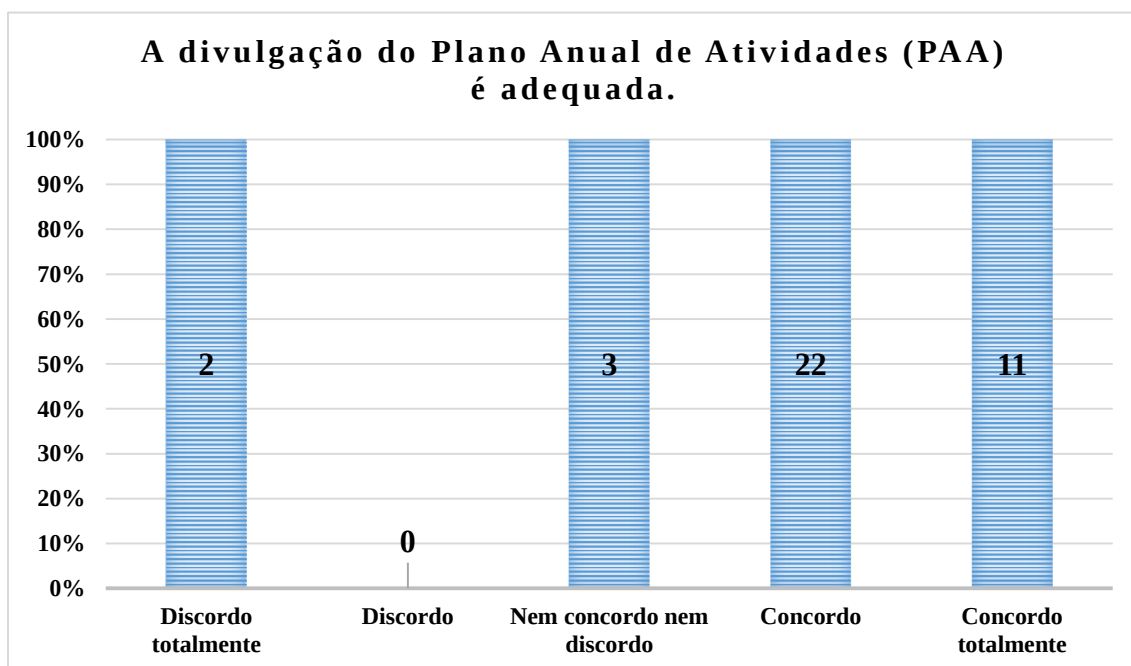


Gráfico n.º 50 - Opinião do pessoal docente relativamente à divulgação do Plano Anual de Atividades.

Quanto à afirmação “As alterações ao Regulamento Interno têm em consideração as sugestões dos professores”, praticamente todos os professores inquiridos concordam, sendo que, apenas 8 afirmam nem concordar nem discordar.

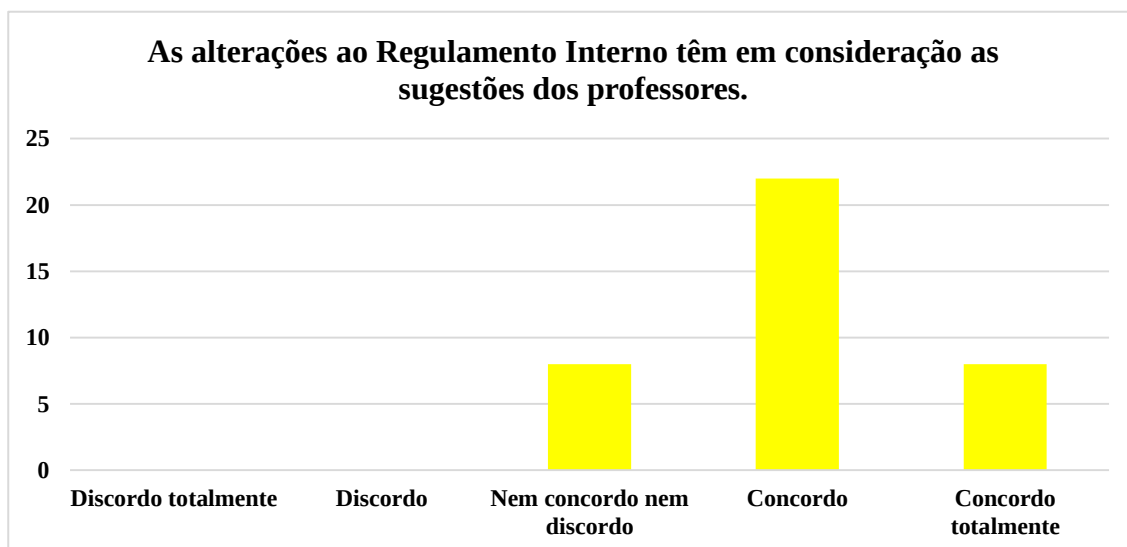


Gráfico n.º 51 - Opinião do pessoal docente relativamente à consideração das sugestões dos mesmos nas alterações do Regulamento Interno.

A análise do Gráfico n.º 52, permite-nos concluir que perante a afirmação “Conheço os assuntos que são tratados em Conselho Geral”, 20 professores concordam com esta afirmação, 4 concordam totalmente ou 4 discordam e 8 não concordam nem discordam.

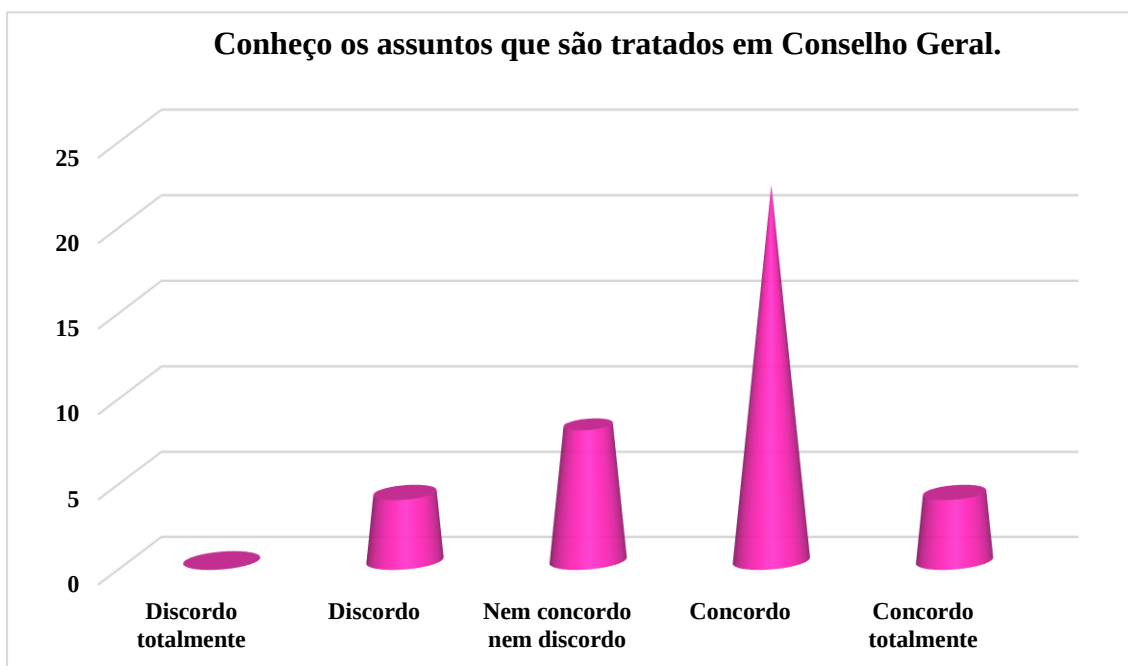


Gráfico n.º 52 - Opinião do pessoal docente relativamente ao conhecimento dos assuntos que são tratados em Conselho Geral.

Relativamente à opinião sobre a promoção do relacionamento do C.G com a comunidade e educativa e todo o meio envolvente, 22 professores concordam com a asserção, 16 não concordam nem discordam.

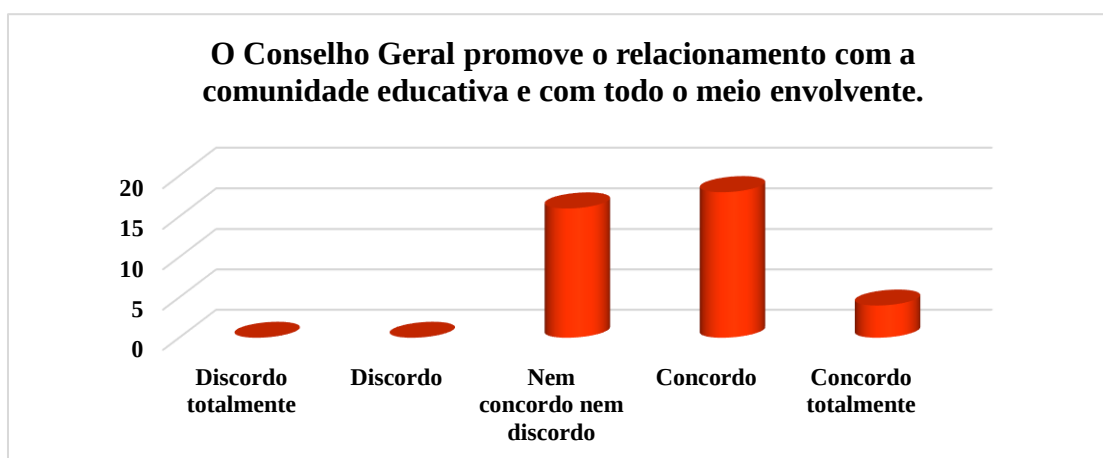


Gráfico n.º 53 - Opinião do pessoal docente relativamente à promoção do relacionamento do Conselho geral com a comunidade educativa e com todo o meio envolvente.

Parte III – Planeamento e estratégia

No que concerne à participação dos professores na elaboração do PE, 34% não concordam nem discordam com a afirmação, 32% concordam, 18% discordam e 16% concordam totalmente.

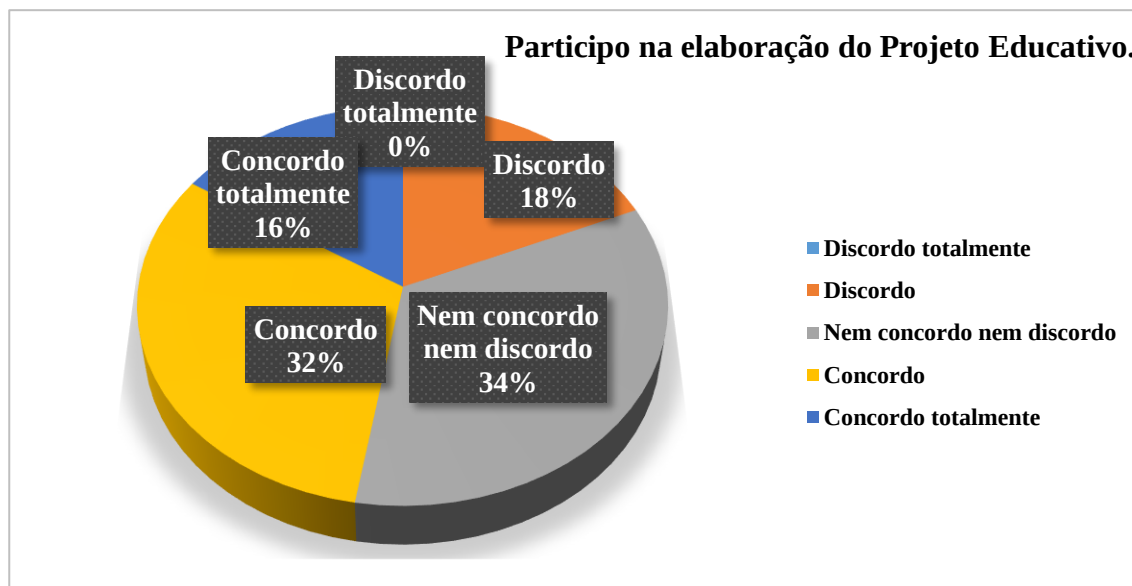


Gráfico n.º 54 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na elaboração do Projeto Educativo.

“Participo na revisão de Regulamento Interno”. Nesta asserção, a globalidade dos professores concorda, 28 dos pesquisados e uma minoria discorda, 10 dos inquiridos.

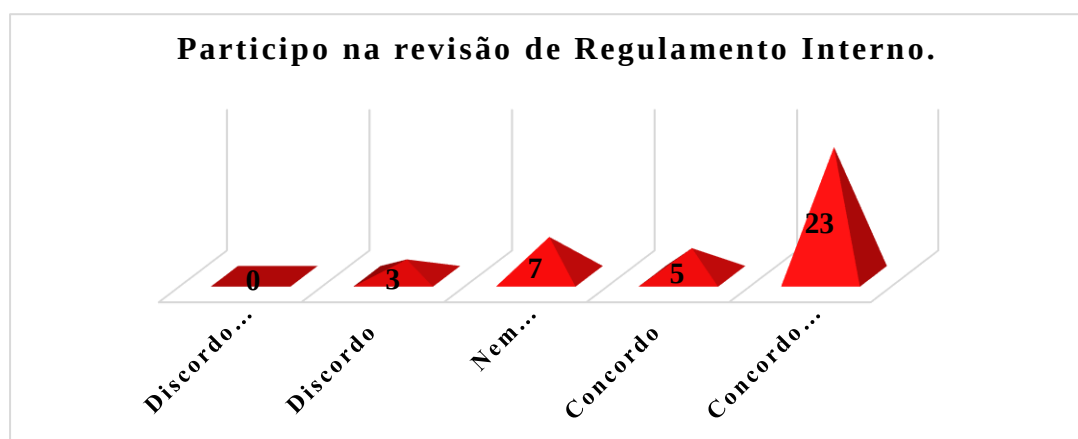


Gráfico n.º 55 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na revisão do Regulamento Interno.

A análise do Gráfico n.º 56 permite-nos concluir que 71% dos professores inquiridos concordam com a afirmação: “Participo na elaboração do Plano anual de atividades da Escola”, 24% não concordam nem discordam, 5% concordam totalmente e 0% discorda.

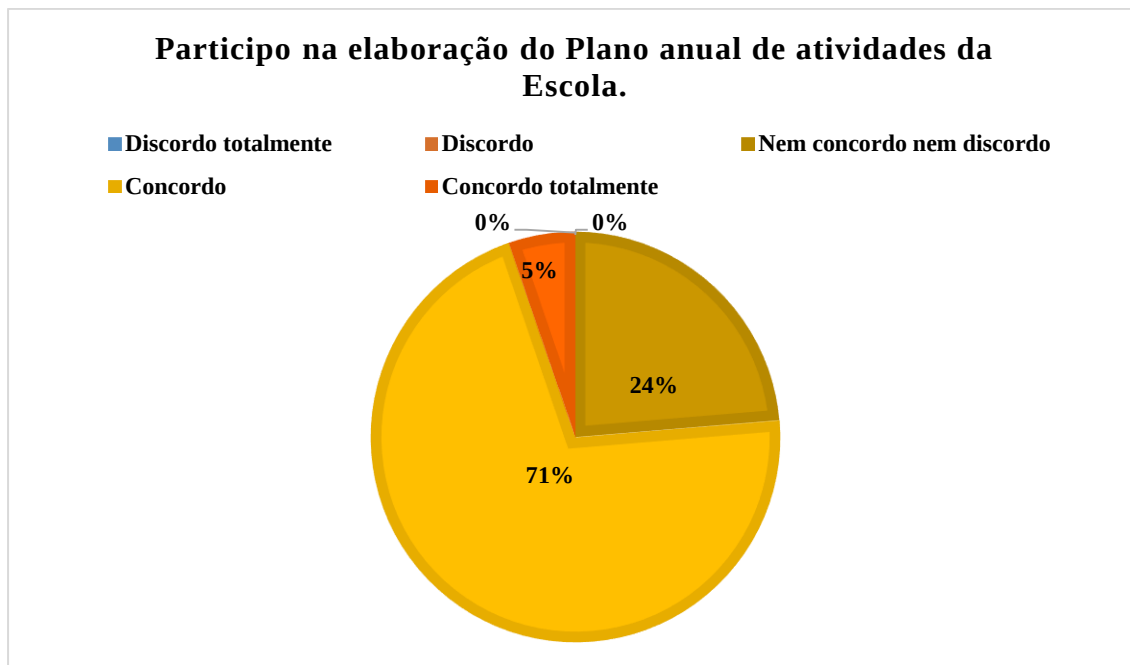


Gráfico n.º 56 - Opinião do pessoal docente relativamente à sua participação na elaboração do Plano Anual de Atividades da escola.

Relativamente à afirmação “As atividades do PAA são importantes para o sucesso educativo dos alunos”, todos os professores são da opinião que de facto as atividades em questão importam no sucesso dos alunos (Gráfico n.º 57).

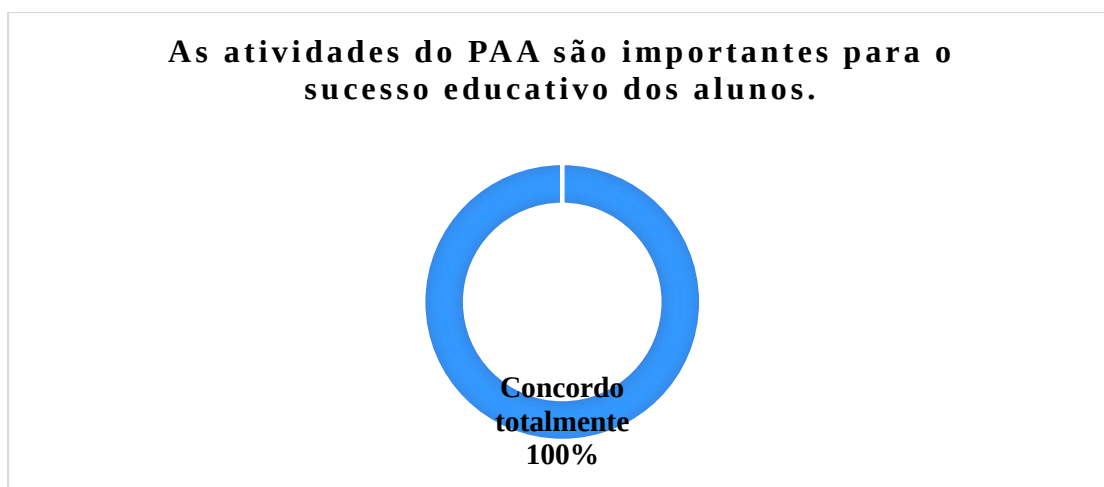


Gráfico n.º 57 - Opinião do pessoal docente relativamente à importância das atividades do Plano Anual Educativo para o sucesso dos alunos.

“Conheço a avaliação do PAA do ano letivo anterior”. Nesta afirmação as opiniões dos professores dividem-se: 5 professores concordam totalmente, 7 concordam, 12 não concordam nem discordam e 14 discordam.

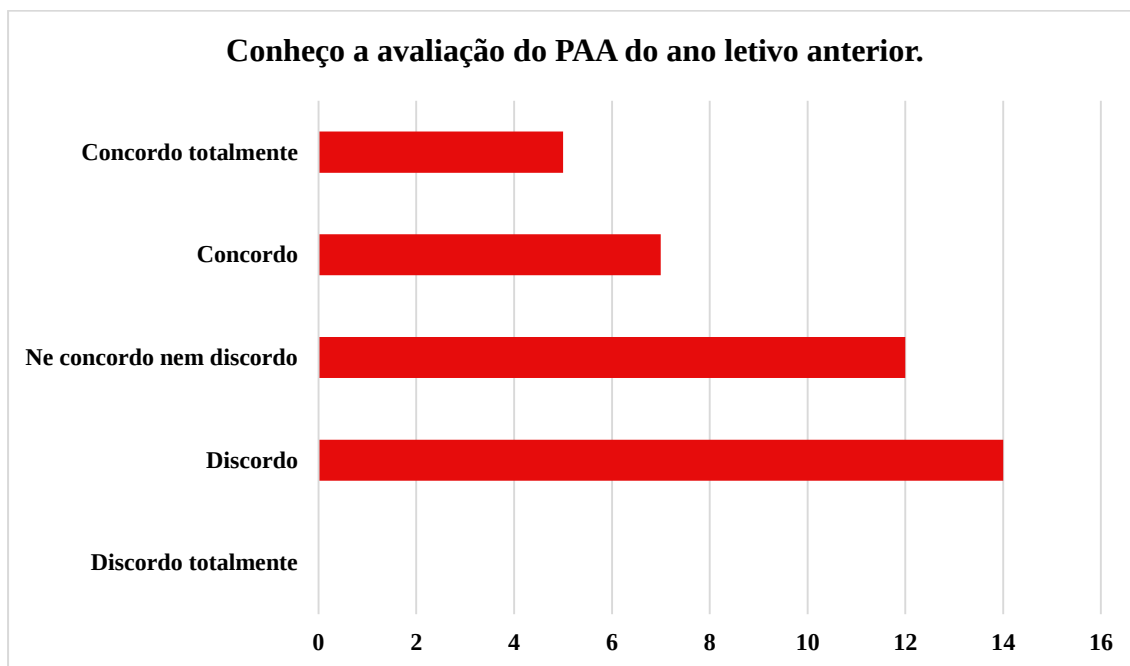


Gráfico n.º 58 - Opinião do pessoal docente relativamente ao conhecimento da avaliação do Plano Anual de Atividades do ano anterior.

Na declaração “O Conselho Geral promove o relacionamento com a comunidade educativa”, 33 professores concordam, 3 não concordam nem discordam e 1 concorda totalmente.

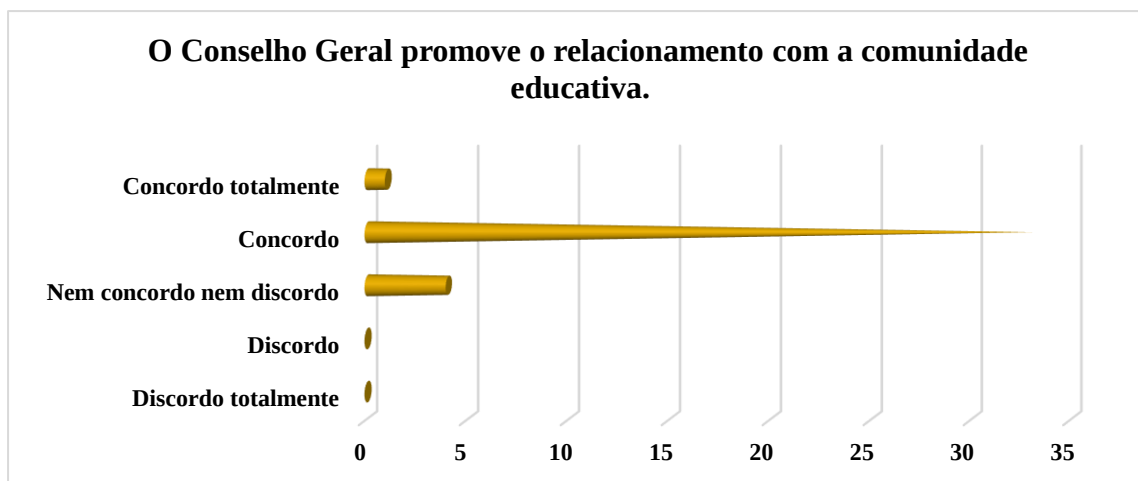


Gráfico n.º 59 - Opinião do pessoal docente relativamente à promoção do relacionamento do Conselho Geral com a comunidade educativa.

O Gráfico n.º 60 mostra que é unânime a opinião dos professores, relativamente à adequação da elaboração dos horários. Todos concordam com a asseveração, sendo que 31 concordam e 6 concordam totalmente.

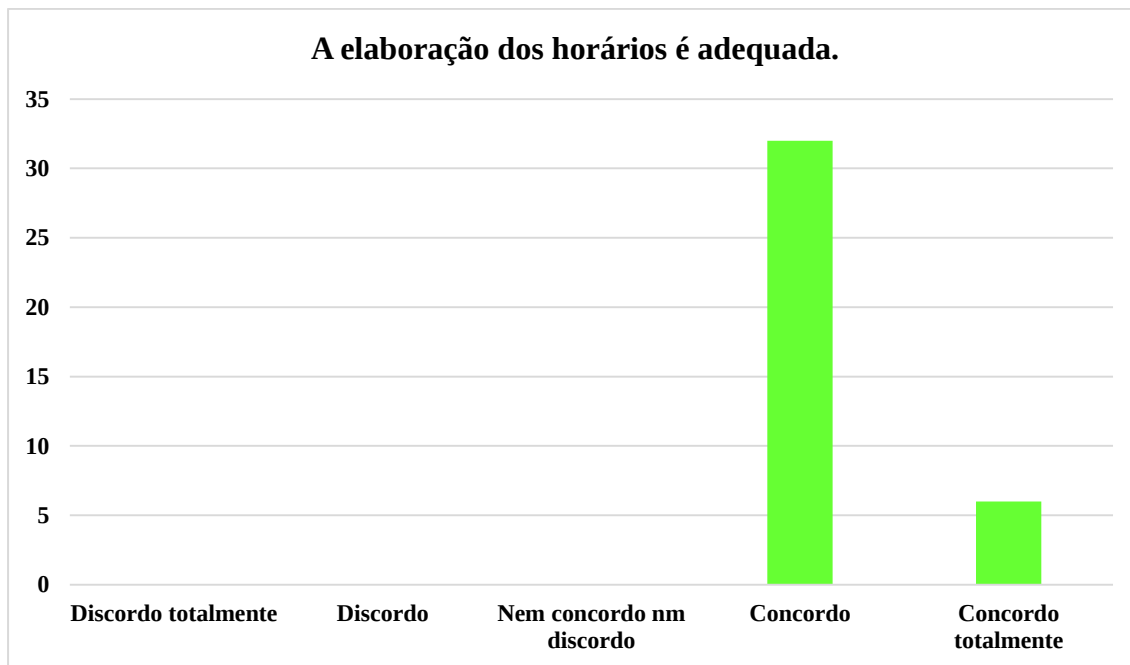


Gráfico n.º 60 - Opinião do pessoal docente relativamente à elaboração dos horários.

Quando confrontados com a afirmação “A forma como a escola apoia os alunos com dificuldades é adequada”, 25 dos professores inquiridos concordam e 12 nem concordam nem discordam.

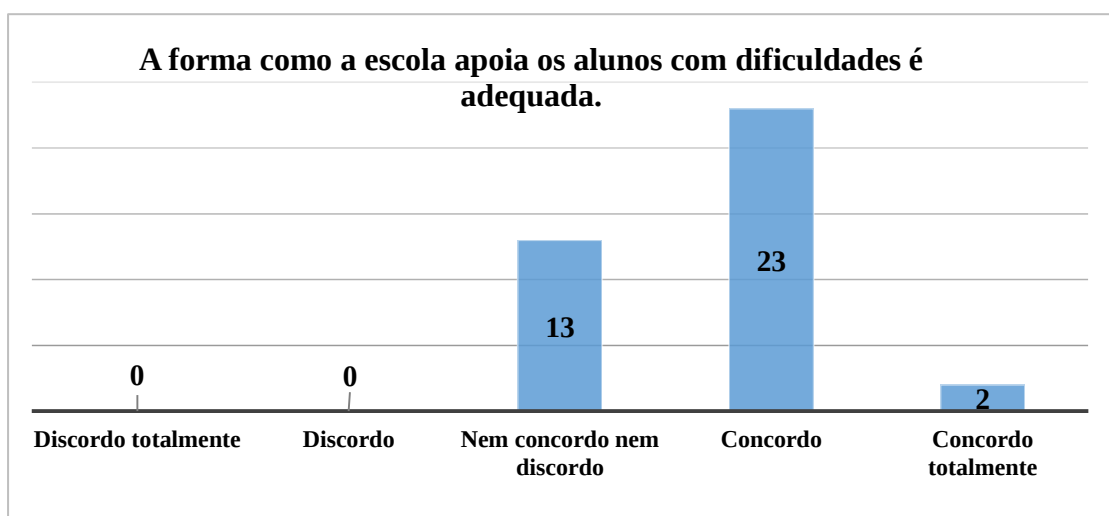


Gráfico n.º 61 - Opinião do pessoal docente relativamente à forma como a escola apoia os alunos com dificuldade.

Parte IV – Contributo do Conselho Geral na aprendizagem da Matemática

A partir da análise do Gráfico n.º 62 podemos comprovar que o pessoal docente considera que as instalações da escola são mantidas em bom estado de conservação e higiene.

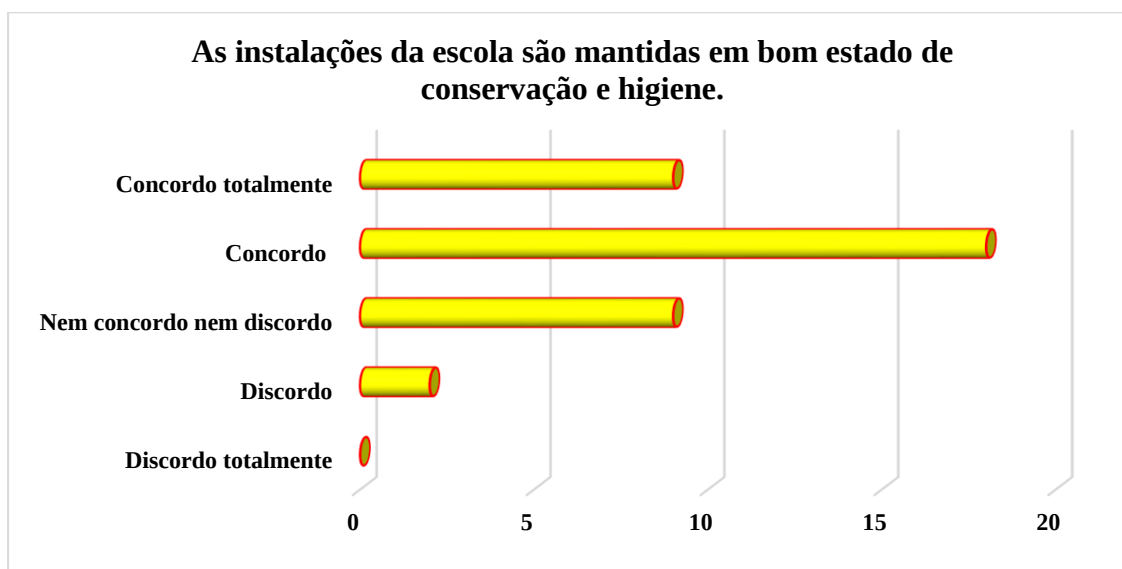


Gráfico n.º 62 - Opinião do pessoal docente relativamente ao estado de conservação e de higiene das instalações da escola.

No que toca à existência de um laboratório de Matemática na escola, as opiniões dividem-se mais uma vez, sendo que 14 dos professores concordam, 13 não concordam nem discordam, 5 discordam, 4 não responderam e 2 concordam totalmente.

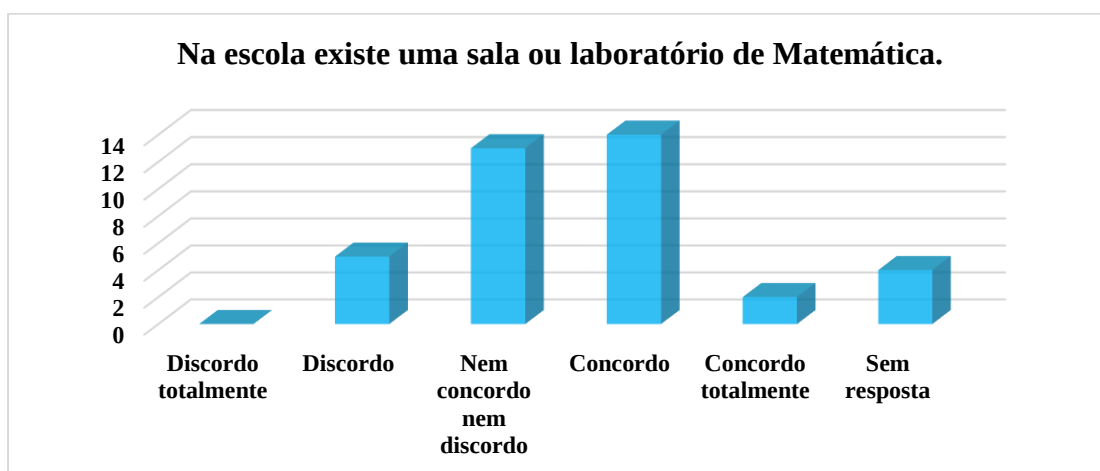


Gráfico n.º 63 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de uma sala ou laboratório de Matemática.

Relativamente à afirmação “Considero a sala de Matemática um espaço adequado ao fim a que se destina”, 18 dos professores concordam, 9 concordam totalmente, 7 não concordam nem discordam e 4 discordam (Gráfico n.º 64).

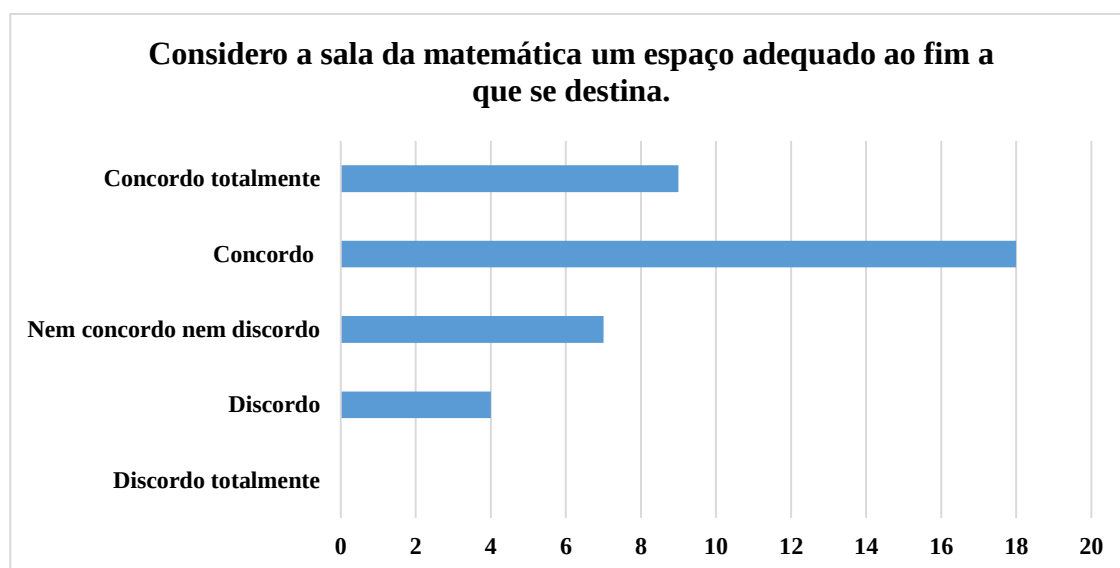


Gráfico n.º 64 - Opinião do pessoal docente relativamente à adequação da sala de matemática para o fim a que se destina.

No que se refere à preocupação da escola com as aprendizagens dos alunos ao nível da Matemática, disponibilizando os recursos necessários, constatamos que 87% dos professores concordam com a afirmação, 8% concordam totalmente, 5% discordam e 0 % discordam totalmente ou não concordam nem discordam (Gráfico n.º 65).

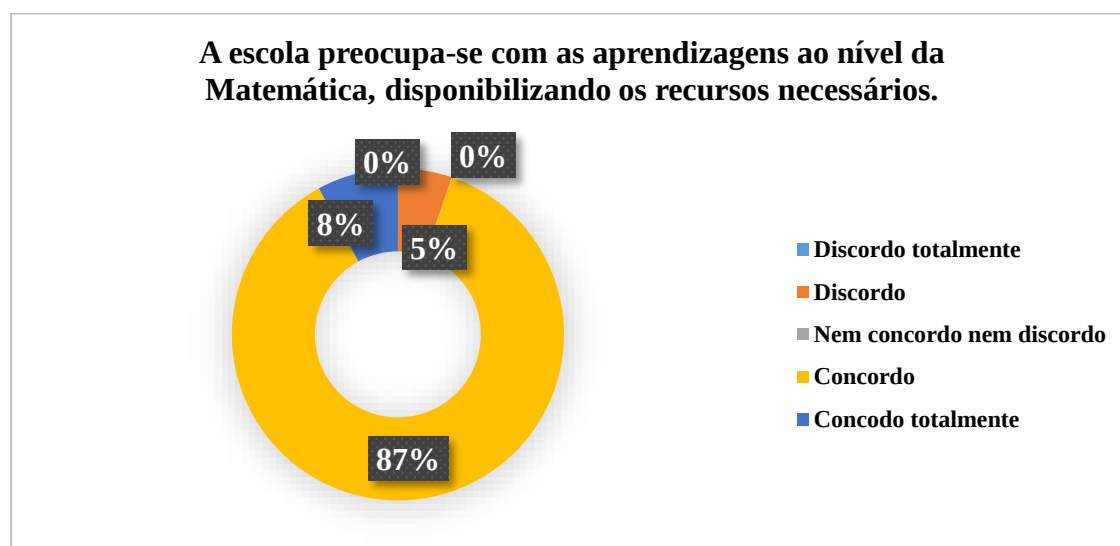


Gráfico n.º 65 - Opinião do pessoal docente relativamente à preocupação desta com as aprendizagens ao nível da Matemática e disponibilização dos recursos necessários.

A partir da análise do gráfico circular n.º 66 podemos afirmar, sem sombras de dúvida, que a Escola participa em atividades/concursos Matemáticos.

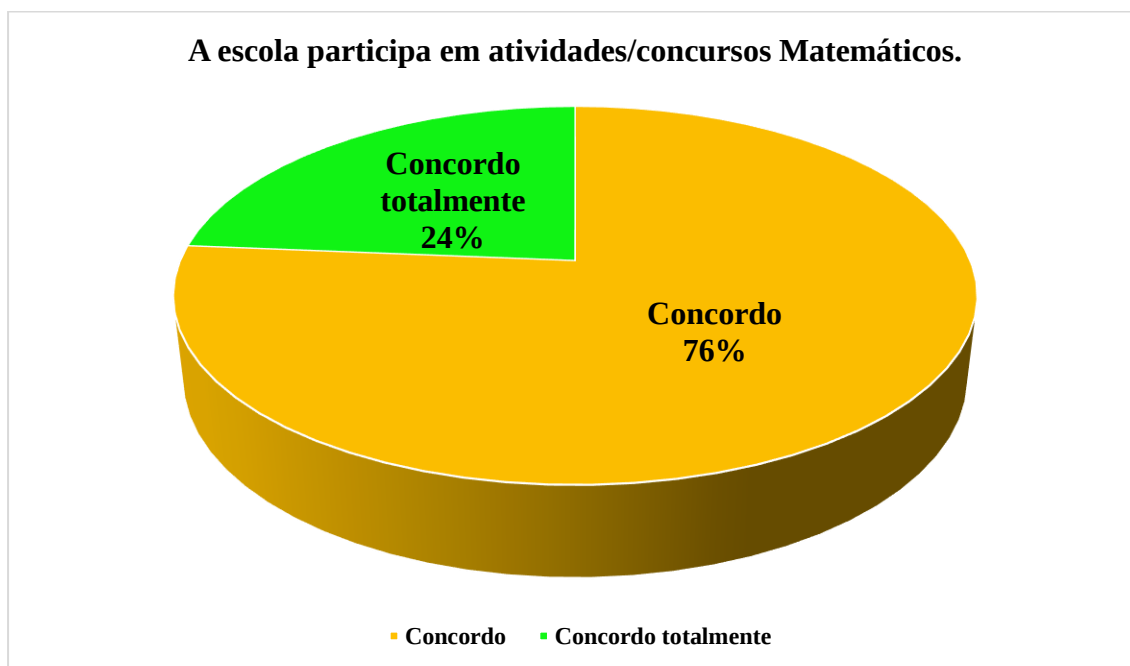


Gráfico n.º 66 - Opinião do pessoal docente relativamente à participação da escola em atividades/concursos matemáticos.

“Os espaços de trabalho existentes na escola são suficientes e adequados ao ensino da matemática”. A partir da análise do gráfico n.º 67 podemos asseverar que as opiniões também relativamente a esta afirmação se repartem, sendo que 14 professores concordam com a afirmação, 13 discordam e 11 não concordam nem discordam.

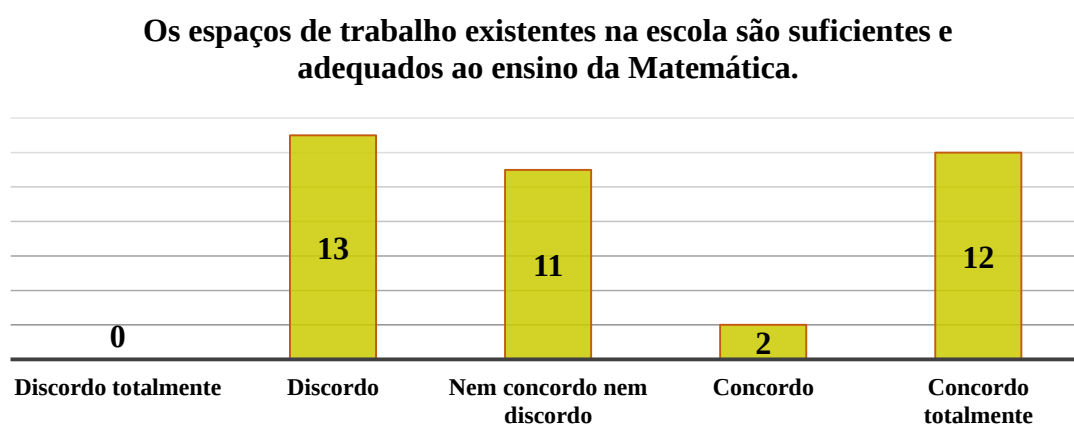


Gráfico n.º 67 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de espaços suficientes e adequados ao ensino da Matemática.

A partir da análise do Gráfico n.º 68, podemos certificar que as opiniões, relativamente à declaração “Os espaços específicos ao ensino da matemática de que a escola dispõe são necessários”, se dividem. Assim, 19 professores concordam com a afirmação, 12 não concordam nem discordam e 7 discordam.

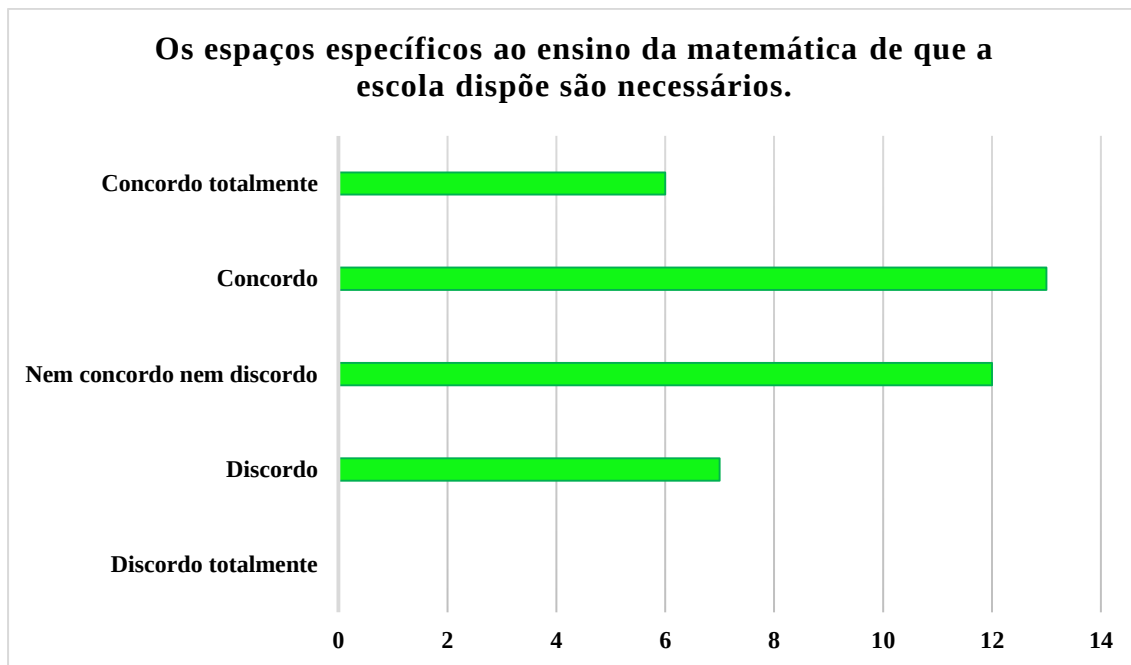


Gráfico n.º 68 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de espaços específicos ao ensino da Matemática.

No que concerne à adequação do material didático existente para uma prática pedagógica de qualidade da Matemática, 24 professores concordam, 10 nem concordam nem discordam e 4 discordam, como se pode verificar no Gráfico n.º 69:

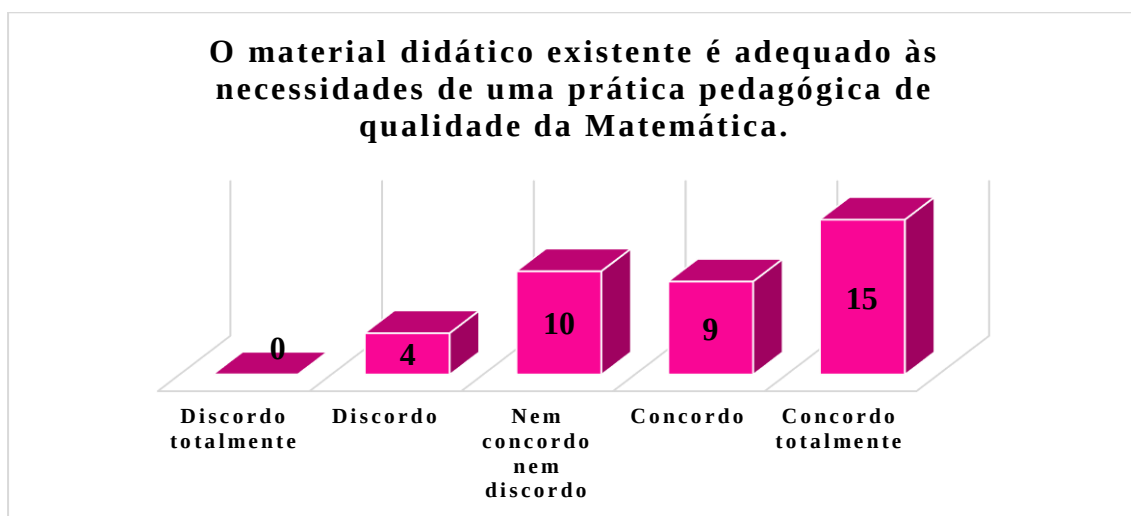


Gráfico n.º 69 - Opinião do pessoal docente relativamente à existência de material adequado às necessidades de uma prática pedagógica de qualidade.

Relativamente aos materiais “Matemáticos” 50 % dos professores afirmam ser adequados e necessários, 32% concordam totalmente com a asseveração, 13 % não concordam nem discordam e 5 % discordam totalmente.

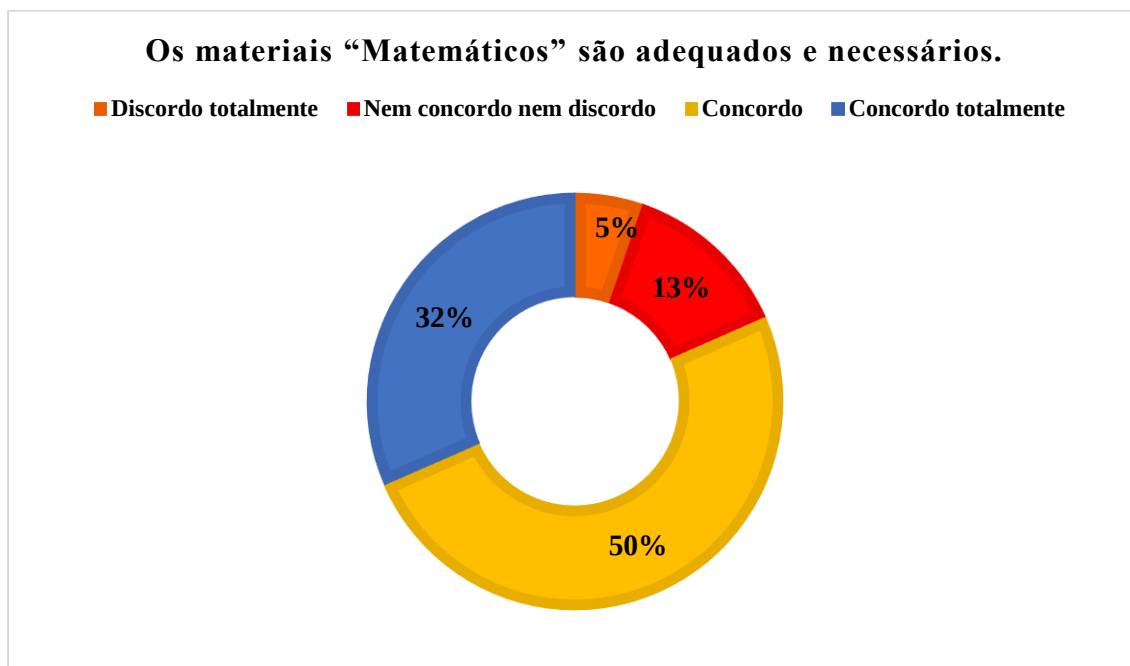


Gráfico n.º 70 - Opinião do pessoal docente relativamente à apropriação dos materiais “Matemáticos” existentes.

No que respeita à afirmação “Os recursos didáticos na Matemática estão em boas condições”, deparo-me mais uma vez com uma situação em as opiniões se dividem conforme podemos verificar pela análise do Gráfico n.º 71.

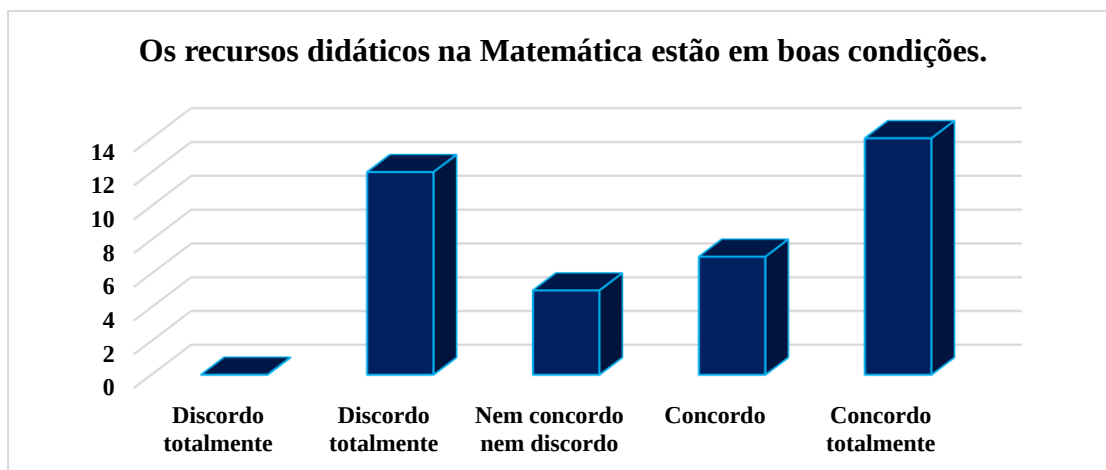


Gráfico n.º 71 - Opinião do pessoal docente às condições dos recursos didáticos na Matemática.

A partir da análise do Gráfico n.º 72 podemos concluir que todos os professores, com exceção de 2, utilizam as TIC nas suas aulas.

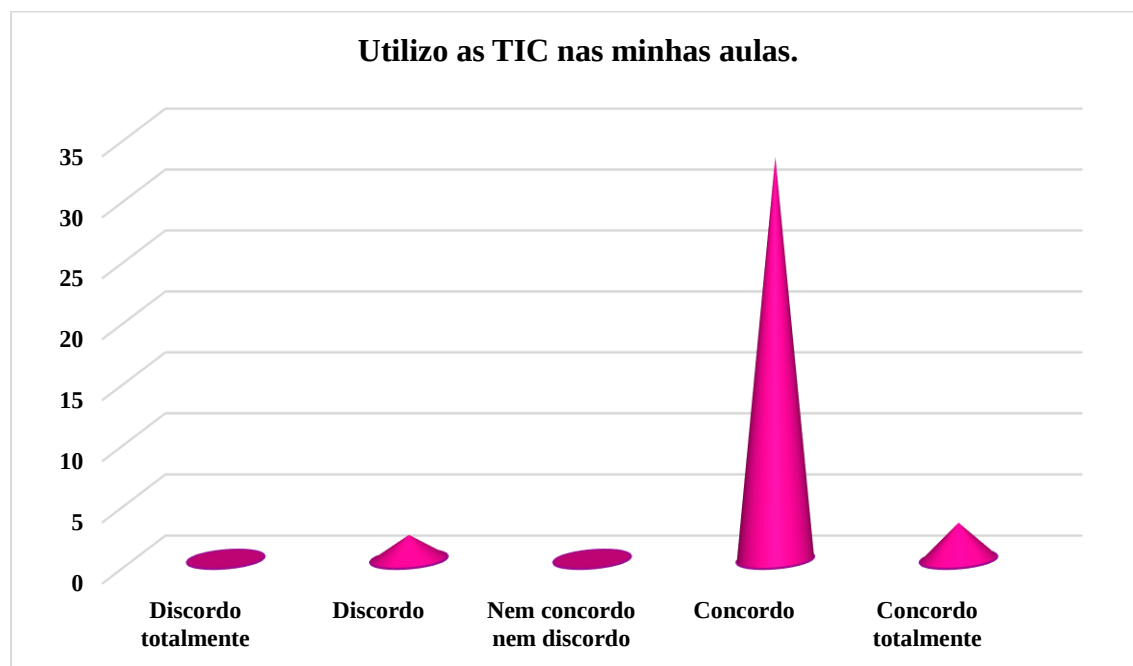


Gráfico n.º 72 - Utilização das TIC nas aulas.

Na afirmação “O Conselho Geral contribuiu para a melhoria das condições no ensino da Matemática”, considerada por mim, importantíssima, averiguo que uma apreciável parte concorda com a afirmação, no entanto o número de professores (13 docentes) que assevera não concordar nem discordar é de importante discussão e tomada de consciência.

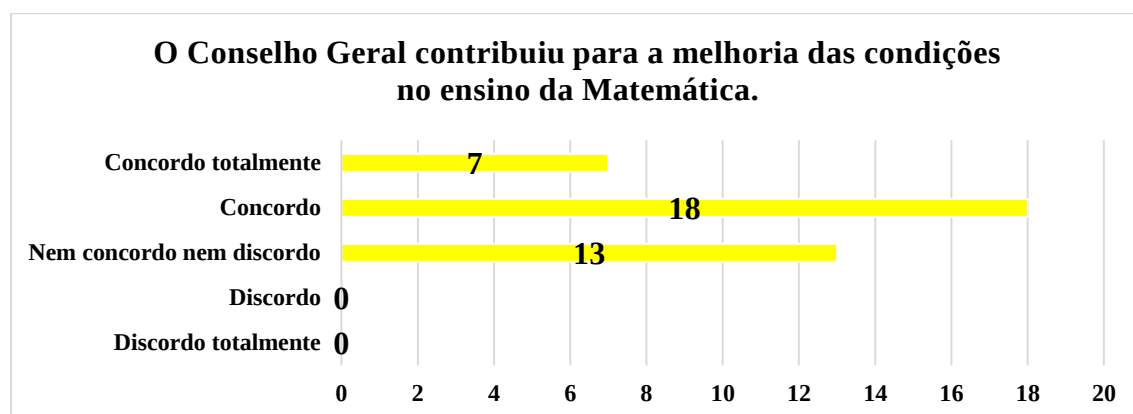


Gráfico n.º 73 - Opinião do pessoal docente relativamente à contribuição do Conselho Geral para a melhoria das condições no ensino da Matemática.

“O Conselho Geral criou parcerias que permitiram aos alunos um maior desenvolvimento da aprendizagem da Matemática”, mais uma asserção que não deixa margem de dúvida. Todos os professores concordam com esta afirmação.

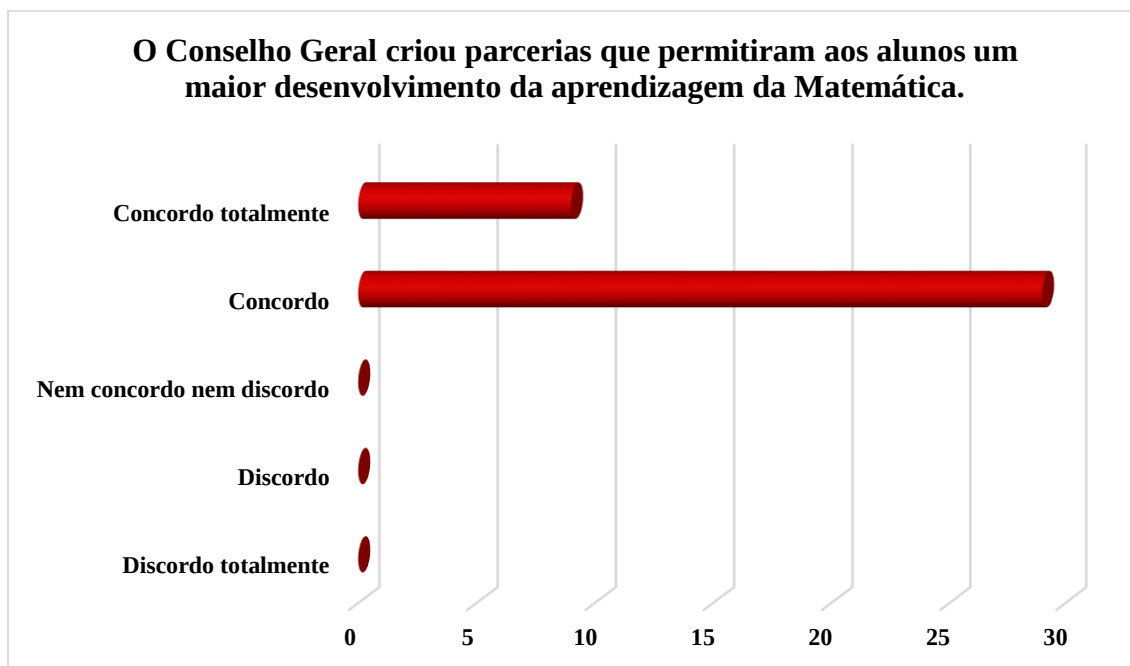


Gráfico n.º 74 - Opinião do pessoal docente relativamente à criação de parcerias por parte do Conselho Geral a fim de permitir aos alunos um maior desenvolvimento da aprendizagem da Matemática.

No que concerne à importância de a escola estabelecer parcerias com outras instituições que permita aos alunos um maior contacto com as aplicações da Matemática, a resposta é unânime: 87% dos professores concordam totalmente e 13% concordam (Gráfico n.º 75).



Gráfico n.º 75 - Opinião do pessoal docente relativamente à importância de se estabelecer parcerias para permitir aos alunos um maior contacto com as aplicações da Matemática.

Parte V – Satisfação dos Professores

No gráfico seguinte (Gráfico n.º 76) podemos verificar que todos os professores, nesta escola, se sentem apoiados, adequadamente, pelos Assistentes Operacionais.

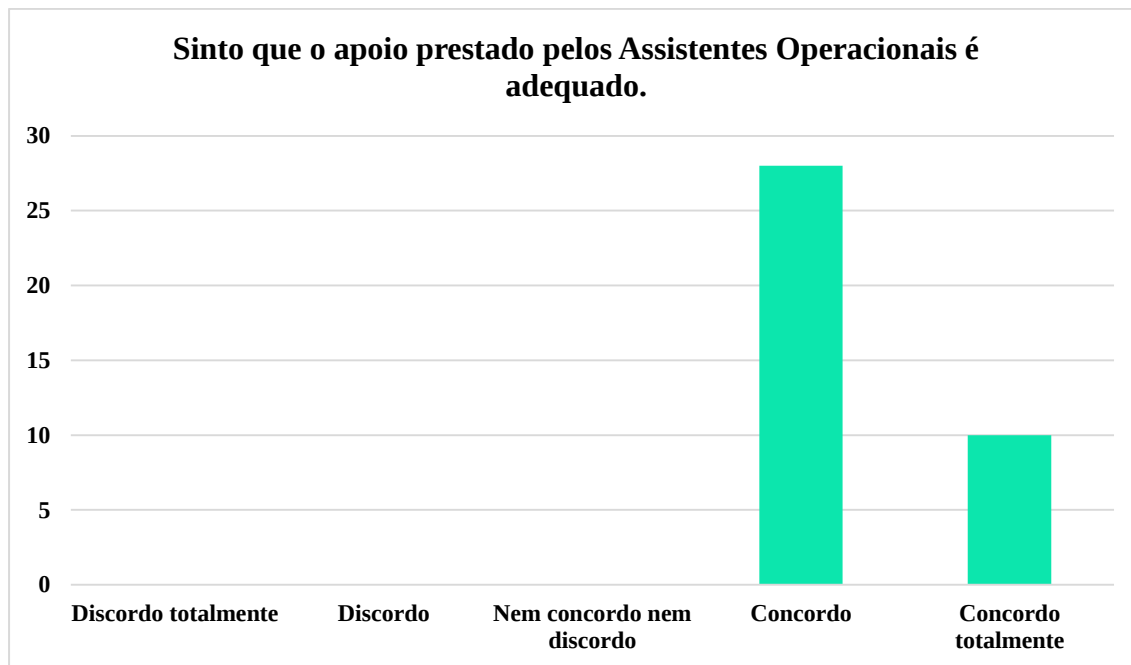


Gráfico n.º 76 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio sentido por parte dos Operacionais.

Neste gráfico (n.º 77) podemos constatar que a diretora desta escola apoia iniciativas de inovação educativa.

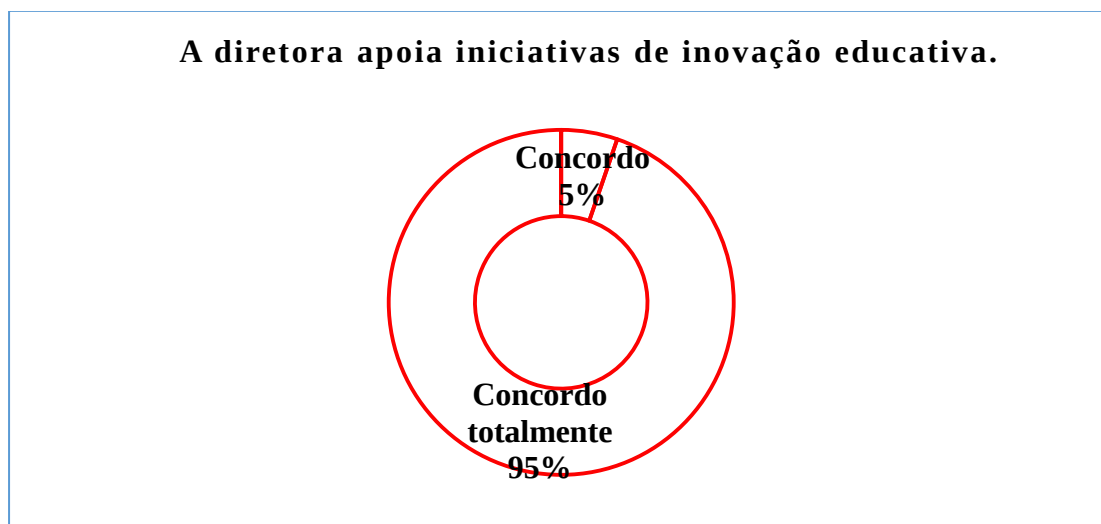


Gráfico n.º 77 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio a iniciativas de inovação educativa por parte da Diretora.

Através do Gráfico n.º 78 podemos concluir que, na opinião do pessoal docente, o Conselho Geral apoia iniciativas de inovação educativa na Matemática.

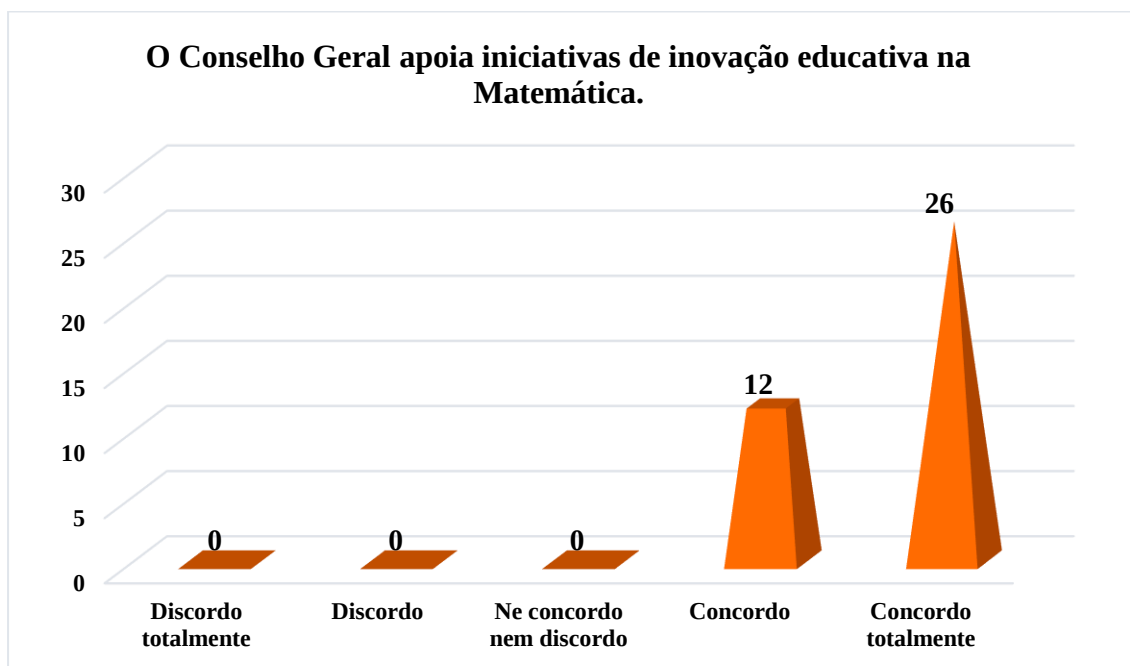


Gráfico n.º 78 - Opinião do pessoal docente relativamente ao apoio a iniciativas de inovação educativa por parte do Conselho Geral.

Relativamente à afirmação “Sinto que o meu trabalho é valorizado pela comunidade educativa”, as opiniões dos professores estão divididas, sendo que 23 concordam com a afirmação, 7 não concordam nem discordam e 8 discordam.

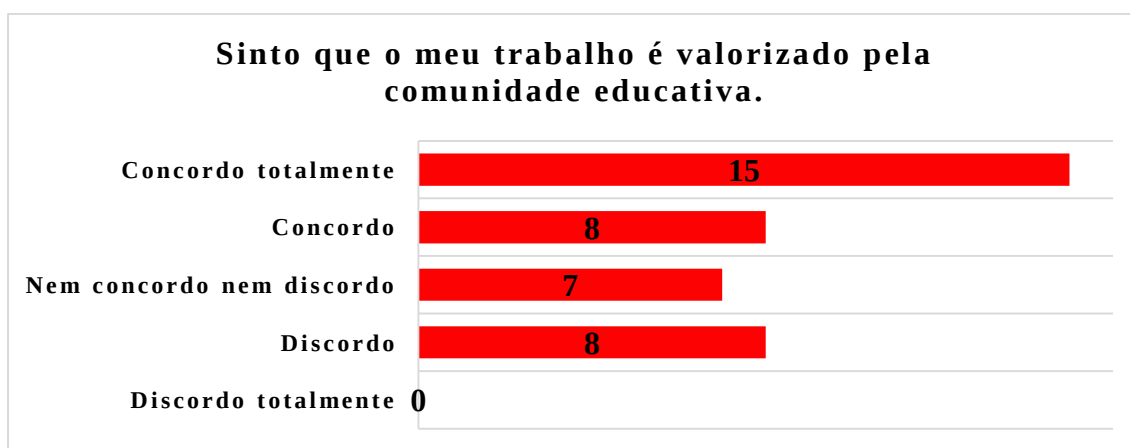


Gráfico n.º 79 - Opinião do pessoal docente relativamente ao sentimento de valorização do seu trabalho pela comunidade escolar.

Através da análise do gráfico circular n.º 80, verificamos que 92% dos professores cumprem com o programa na Matemática e 8% não concordam nem discordam com a asserção.

Cumpro o programa/orientações programáticas aquando da prática letiva da área da Matemática.

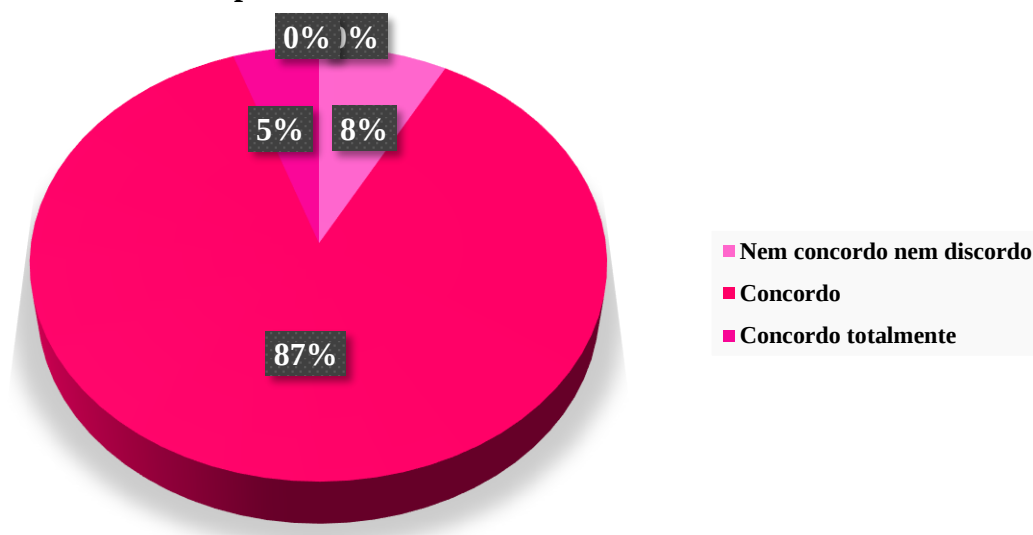


Gráfico n.º 80 - Opinião do pessoal docente relativamente ao cumprimento do programa na prática letiva da Matemática.

Analisando o Gráfico n.º 81 verificamos que 35 dos professores inquiridos concordam com a afirmação de que há bom ambiente de trabalho na escola e apenas 3 não concordam nem discordam.

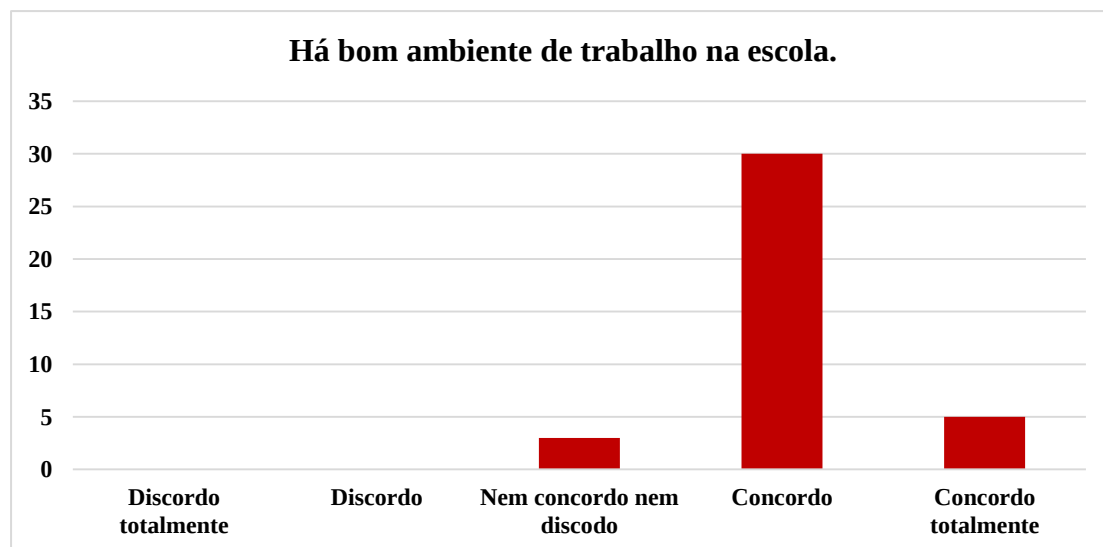


Gráfico n.º 81 - Opinião do pessoal docente relativamente ao cumprimento do programa na prática letiva da Matemática.

Todos os professores questionados afirmam que a oferta educativa da escola é adequada, conforme o ilustrado no Gráfico n.º 82.

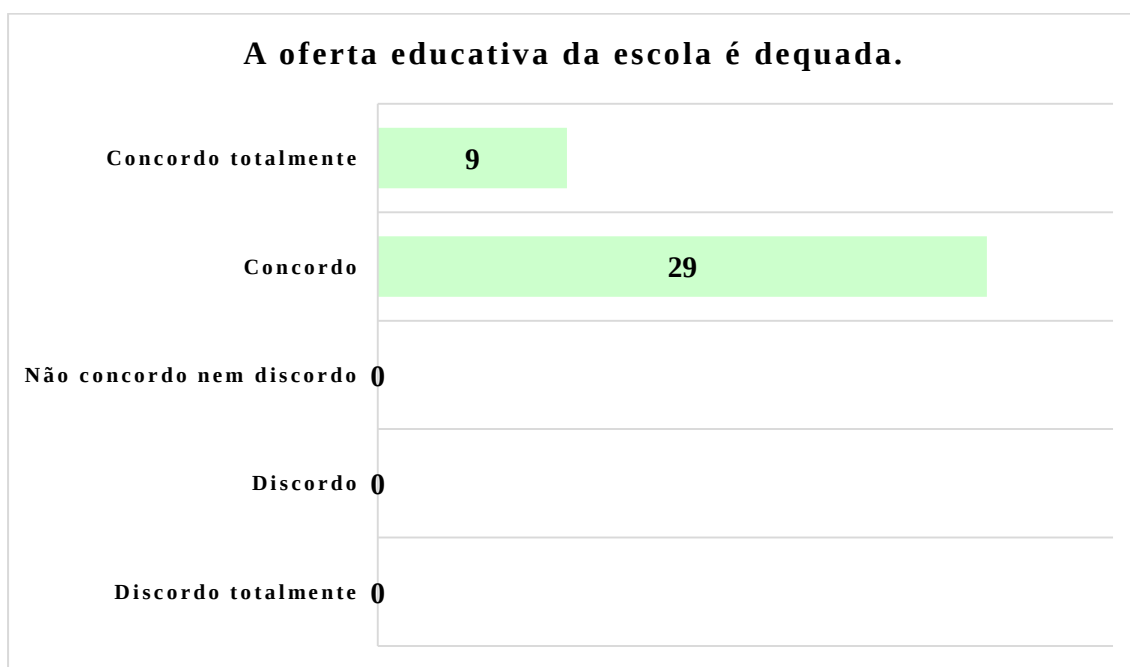


Gráfico n.º 82 - Opinião do pessoal docente relativamente à apropriação da oferta educativa.

Quanto à afirmação “As opiniões dos professores são tidas em conta na organização das atividades da escola (Projetos, Festas de final de período...)”, a maioria dos professores concorda (89%), uma residual parte (11%) não deu resposta aos itens.

As opiniões dos professores são tidas em conta na organização das atividades da escola (Projetos, Festas de final de período...).

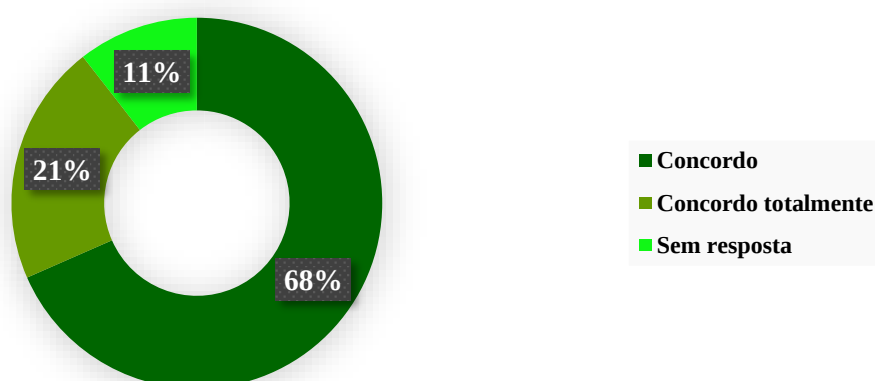


Gráfico n.º 83- As opiniões dos professores são tidas em conta para a organização de atividades da escola.

Parte VI – Impacto na sociedade

No que concerne à imagem da escola, 25 professores afirmam ser boa e 13 não concordam nem discordam com a afirmação: “A imagem da escola, no meio onde está inserida é boa”.

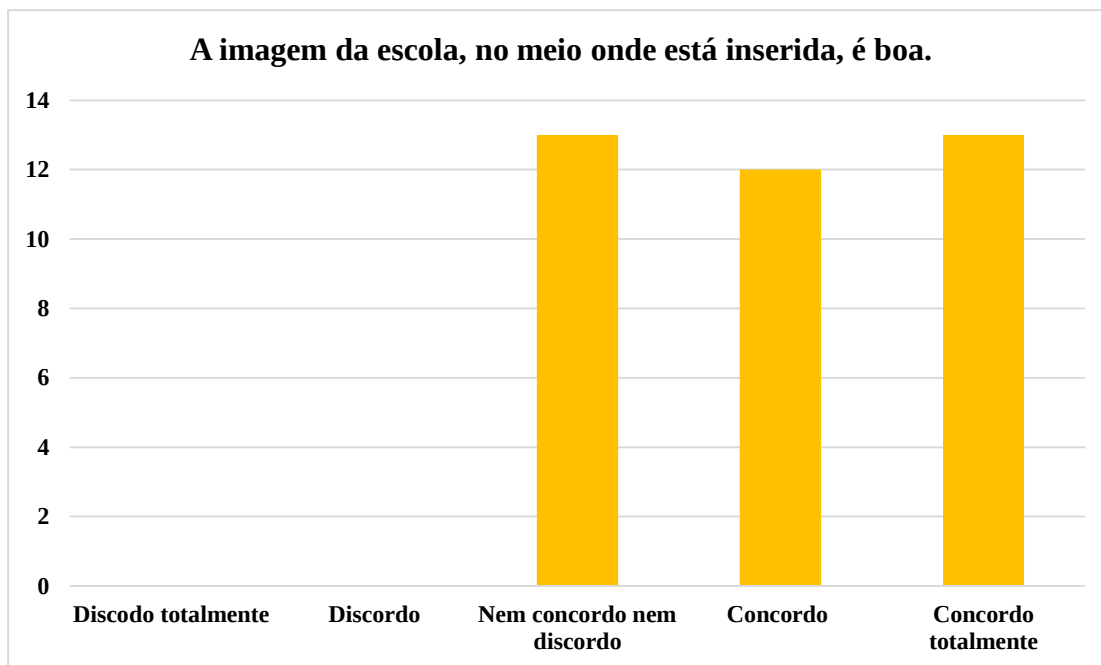


Gráfico n.º 84 - Opinião do pessoal docente relativamente à imagem da escola, no meio onde está inserida.

Relativamente ao reconhecimento dos resultados dos alunos na Matemática, 35 professores concordam, 3 não concordam nem discordam com a afirmação (Gráfico n.º 85).

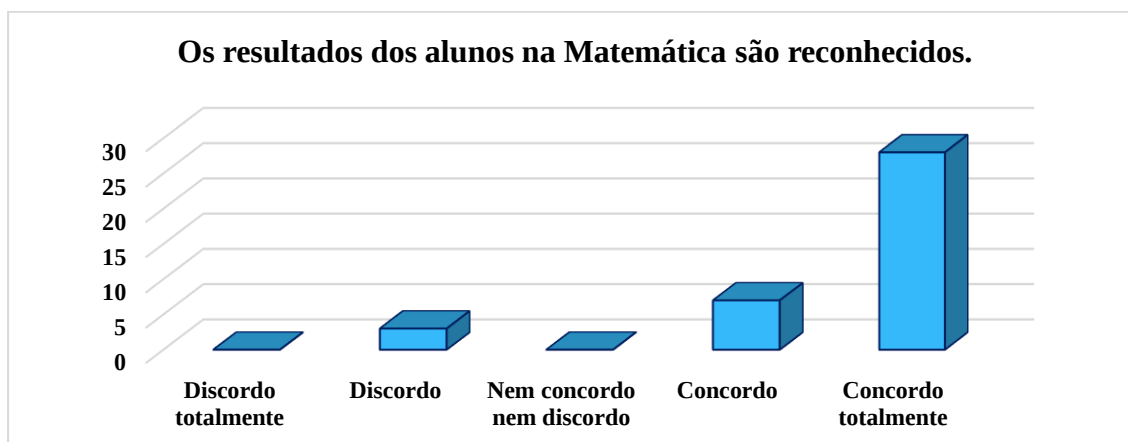


Gráfico n.º 85 - Opinião do pessoal docente relativamente ao reconhecimento dos resultados dos alunos na Matemática.

“A escola está presente em diversos projetos organizados ao nível da Matemática”. Relativamente a esta afirmação 35 dos professores inquiridos concordam e apenas 3 não concordam nem discordam.



Gráfico n.º 86 - Opinião do pessoal docente relativamente à presença a escola em projetos organizados ao nível da Matemática.

No que concerne à promoção das atividades que permitem ao aluno uma formação para a cidadania, todos os professores concordam com a asserção.

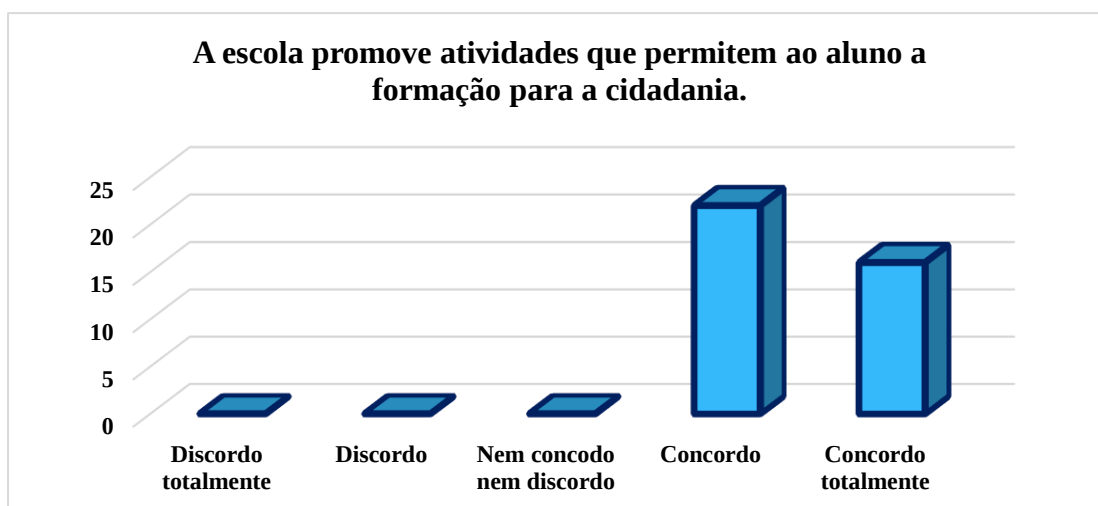


Gráfico n.º 87 - Opinião do pessoal docente relativamente à designação de atividades por parte da escola para a formação para a cidadania.

Parte VII - Resultados de desempenho

Como podemos ver no Gráfico n.º 88, quando confrontados com a afirmação “Os recursos económicos são bem rentabilizados”, 17 dos inquiridos não concordam nem discordam, 16, concordam totalmente e 5 concordam com a afirmação.

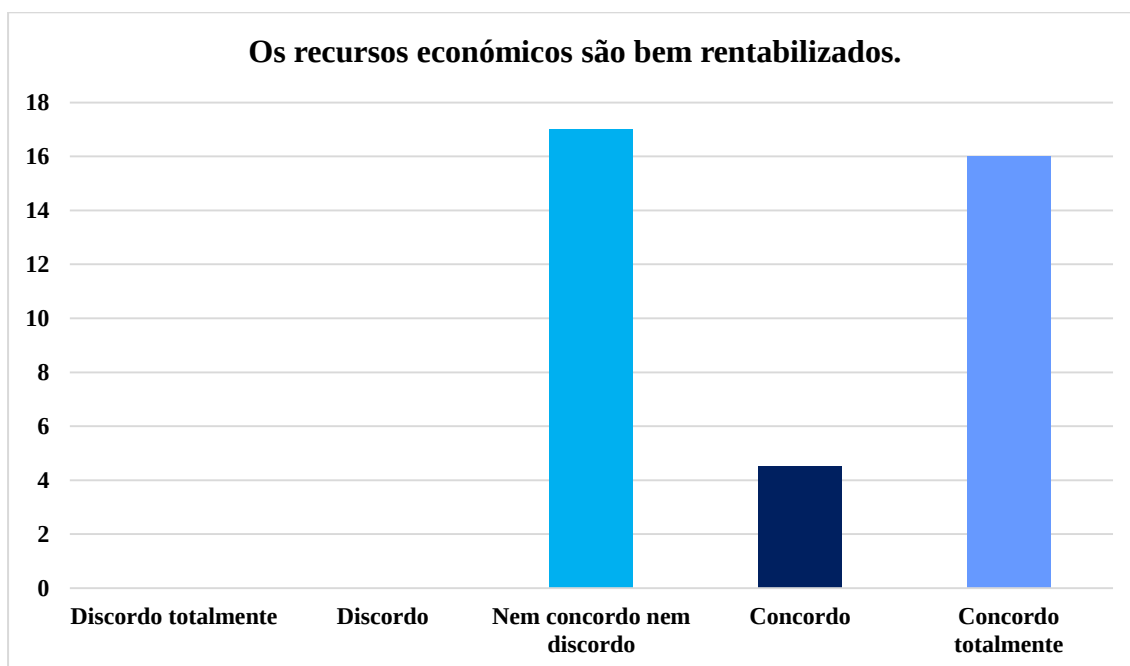


Gráfico n.º 88 - Opinião do pessoal docente relativamente à rentabilização dos recursos económicos.

Pela análise do Gráfico n.º 89, 72% dos professores inquiridos concordam com a asseveração de que as atividades desenvolvidas na Matemática são do interesse dos alunos e 28% concordam totalmente.

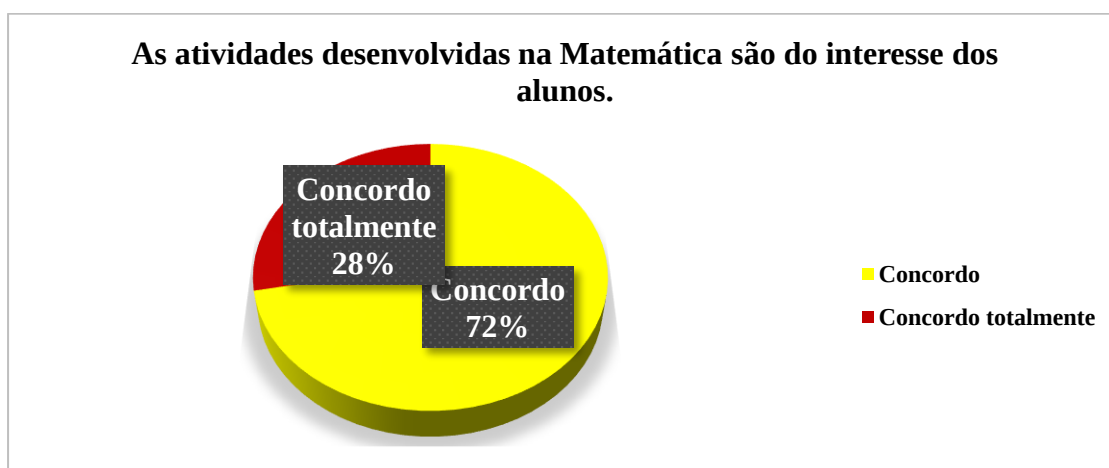


Gráfico n.º 89 - Opinião do pessoal docente relativamente ao interesse para os alunos das atividades desenvolvidas na Matemática.

No gráfico seguinte (Gráfico n.º 90), relativamente à inexistência de problemas de indisciplina na escola, todos os inquiridos discordam com a afirmação.



Gráfico n.º 90 - Opinião do pessoal docente relativamente aos problemas de indisciplina na escola.

Relativamente à questão “Os resultados escolares a nível da Matemática dos meus alunos são bons”, há uma fragmentação enorme de opiniões, sendo que 14 dos inquiridos afirmam concordar e 19 discordar.

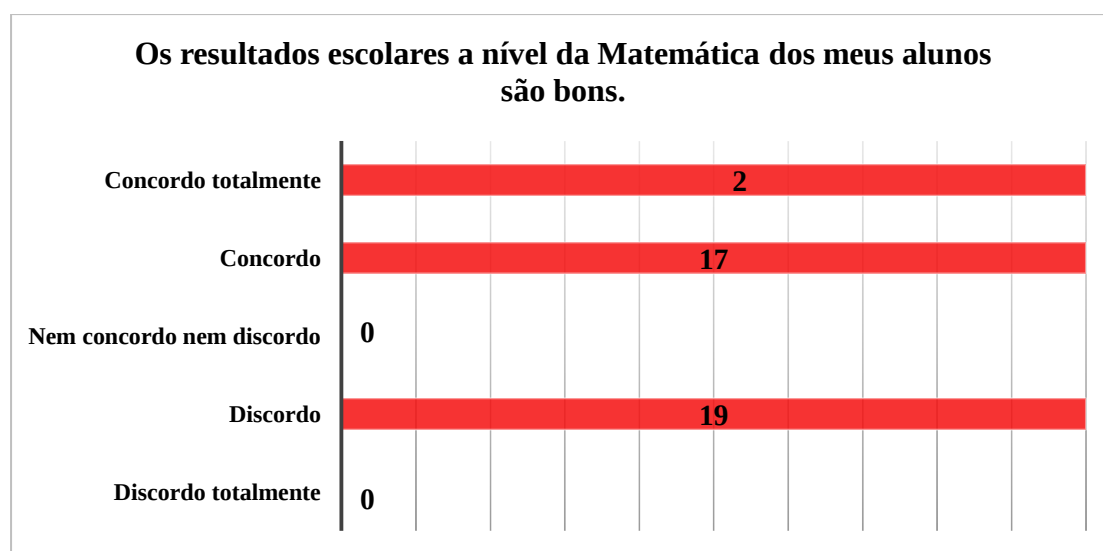


Gráfico n.º 91 - Opinião do pessoal docente relativamente aos resultados escolares dos alunos a nível da Matemática.

Todos os questionados estão globalmente satisfeitos com o serviço educativo prestado pelo Agrupamento, como se pode comprovar pela análise do Gráfico n.º 92.

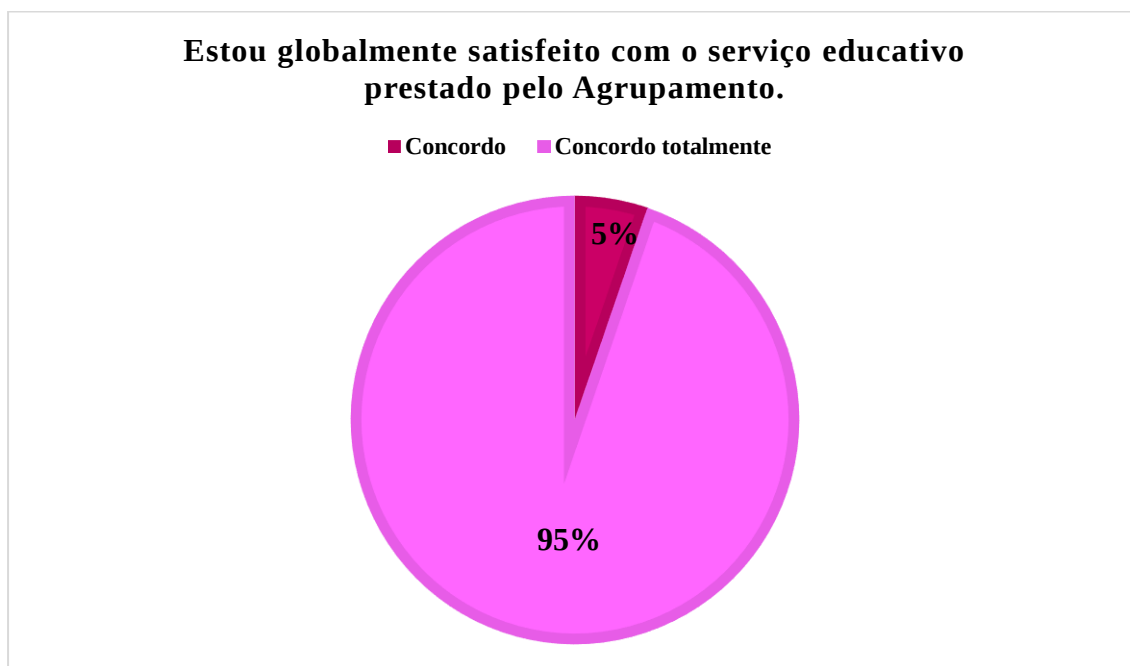


Gráfico n.º 92 - Opinião do pessoal docente relativamente ao serviço educativo prestado pelo Agrupamento.

Quanto à afirmação “Nas turmas que leciono, o insucesso escolar na Matemática é insignificante”, 22 dos argumentados concordam com a afirmação e 16 discordam.

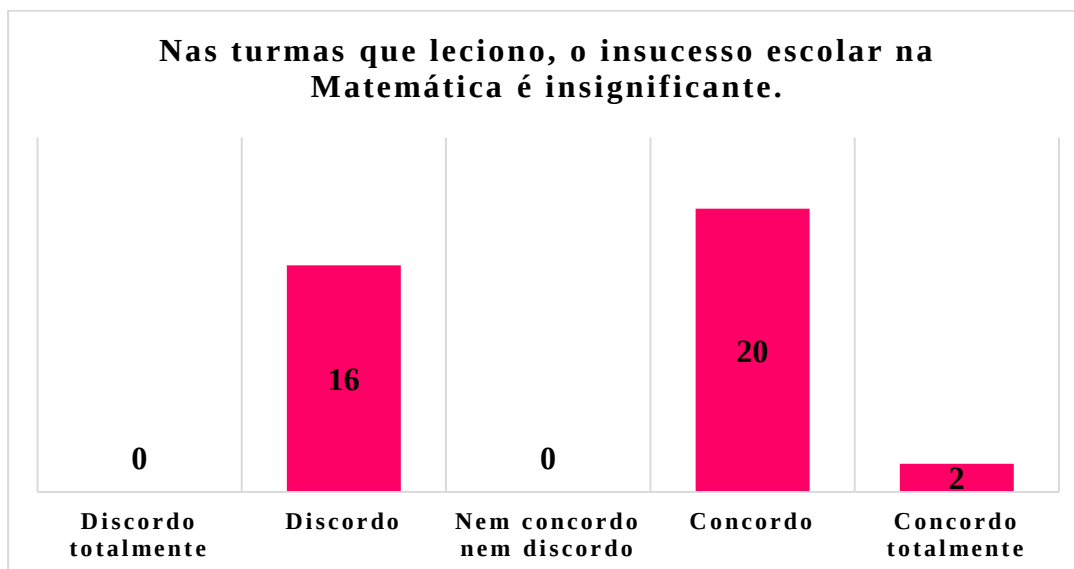


Gráfico n.º 93 - Opinião do pessoal docente relativamente ao insucesso escolar na turma onde lecionam.

A partir da análise do gráfico circular n.º 94, podemos verificar que não há abandono escolar nas turmas dos inquiridos.

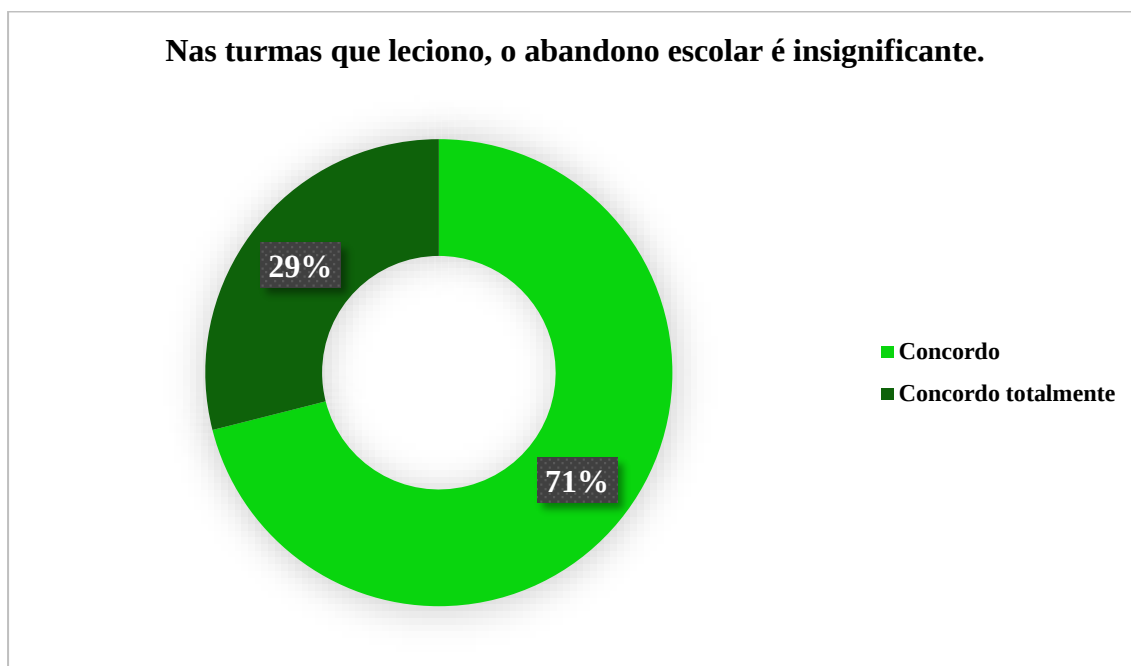


Gráfico n.º 94 - Opinião do pessoal docente relativamente ao abandono escolar nas turmas em que lecionam.

Relativamente aos resultados obtidos pelos alunos nos exames nacionais de Matemática apercebemo-nos, pela análise do gráfico seguinte (Gráfico n.º 95), que estes não são positivos.

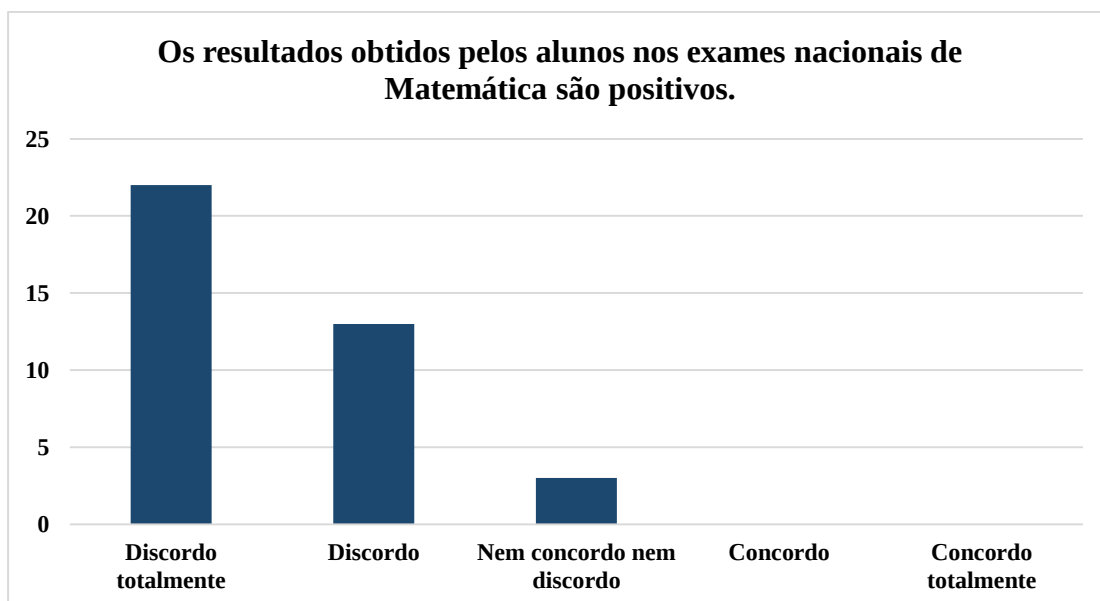


Gráfico n.º 95 - Opinião do pessoal docente relativamente aos resultados obtidos nos exames nacionais de Matemática.

8. Considerações Finais

As conclusões que podemos retirar pela aplicação dos inquéritos por questionário e a análise documental permitiu-me esboçar um conjunto de relações acerca desta investigação. As Considerações finais foram organizadas da forma que a seguir apresento:

Poderes dos Órgãos de Direção, Administração e Gestão Escolar

Os Representantes dos Alunos, do Pessoal Não-Docente, dos Encarregados de educação e do Pessoal Docente consideram, de forma unânime, o Conselho Geral como o órgão com mais poder dentro desta escola. O poder dos vários órgãos varia muito de Escola para Escola, em função do tipo de liderança implementada por cada responsável de cada um dos órgãos. O que se verifica numa Escola pode não se apurar na Escola adjacente. No entanto podemos constatar que é necessária uma colaboração entre todos os órgãos pois só assim, os poderes serão colocados ao serviço da própria escola para que sejam alcançados os objetivos da mesma.

Importância das competências do Conselho Geral e Relacionamento com a comunidade educativa

Após ter analisado os inquéritos por questionário, infiro que o Conselho Geral é mais importante que a própria Direção da escola. É o Conselho Geral - Órgão de Direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da Escola - quem domina os factos e quem conhece as necessidades da mesma, aprova o PAA e é o responsável pela representação da comunidade educativa e como tal, este deve tomar e dar, à restante comunidade educativa, conhecimento de todos os documentos existentes e que são importantes para a escola.

De uma forma generalizada, concluo que, o Conselho Geral desta escola mantém uma relação de proximidade com a comunidade educativa, pois esta está aberta e mais dinâmica à participação da sociedade em projetos educativos na área da Matemática, área onde a nível nacional os alunos apresentam maior taxa de insucesso escolar.

A escola adere e participa nas iniciativas promovidas pelo meio envolvente, no sentido da sua melhoria.

Características da liderança

Após este estudo, posso afirmar convictamente que a liderança exercida nesta escola é rigorosa, e a presidente do conselho geral preocupa-se em marcar presença em todas as reuniões, tem conhecimento daquilo que faz e é muito interventiva, principalmente no que respeita à participação em projetos na área da Matemática, contribuindo desta forma para a melhoria da escola e o sucesso dos alunos, relativamente a esta disciplina.

Depois de analisar minuciosamente os inquéritos por questionário, encontrei vários adjetivos que caracterizam o tipo de liderança nesta instituição: Dinamismo, coresponsabilidade, participação, preocupação e sobretudo Autonomia com Responsabilidade.

Clima e Cultura de Escola

Na verdade, todos nós sabemos que o clima e a cultura em que a escola se encontra, influencia positiva ou negativamente os alunos e toda a comunidade escolar. Pude verificar também pela análise das respostas aos questionários, que o Conselho Geral estimula a existência de um clima e uma cultura benéficos e motivadores, conjuntamente com toda a Comunidade Educativa, para a ressalva de um direito que assiste a todos - o Direito à Educação. O facto de este órgão promover desta forma uma liderança comunicativa, leva-me a concordar que esta escola tem um tipo de liderança aberto e democrático.

Os dados recolhidos demonstram que o Conselho Geral, preocupa-se em estabelecer uma relação positiva entre o exercício da sua liderança e a criação de um clima e cultura de escola, influenciando assim o comportamento e o aproveitamento dos alunos.

9. Limitações ao Estudo

Como em tudo o que fazemos na nossa vida, encontrei muitos obstáculos na realização deste estudo. Obstáculos estes que tentei sempre, de forma controlada e ordeira, ultrapassar. Uma das maiores dificuldades encontradas por mim, foi no modo como fazer chegar os inquéritos ao pessoal docente desta escola, uma vez que era necessário enviar os questionários para o *site* do Ministério da Educação e quando essa informação me chegou já tinham passadas semanas. Mas, como referi inicialmente, com controlo e ordenação consegui contornar esta barreira. Também relativamente ao número de inquiridos, precedentemente, eu tinha previsto 100, mas por falta de tempo/adaptabilidade por parte do pessoal docente e não docente, no total, só responderam a 85 questionários (47-pessoal não docente e 38 pessoal docente).

Relativamente aos questionários, depois de os ter analisado, apercebi-me de que não houve qualquer dúvida relativamente ao seu preenchimento, pois quase todas as questões foram, quase sempre, respondidas e, como havia total anonimato penso que também ajudou no que respeita à sinceridade com as contestações aos quesitos, não havendo medo de qualquer tipo de represália. Isto constituía, inicialmente, uma limitação que me foi murmurada pela Presidente do Conselho Geral não representando, posteriormente, qualquer impedimento à minha investigação.

C onclusão

*Dizem sempre que o tempo
muda as coisas, mas na realidade
somos nós próprios que temos de as
mudar*
(Andy Warhol, 2011:54)

É necessário delinear sempre, estratégias de planeamento, é necessário fazer sempre uma análise sociológica do meio onde a escola está inserida. Assim, o gestor-líder assume um papel rigoroso e intrincado, na medida em que é responsável pela definição de políticas e orientações educativas que satisfaçam quer o meio, quer a comunidade escolar.

Quem aqui está inserido compreende e vive intensamente a transformação de paradigma e é importante que a escola se aproprie das orientações superiormente decretadas (nomeadamente do Ministério da Educação), pois só desta forma inova. E é através de um documento oficial-Projeto Educativo - que a escola forma os seus alunos, tendo em atenção o contexto e definindo estratégias e recursos para atingir as suas metas.

Como podemos observar, a partir da análise dos gráficos 12 e 49 dos inquéritos por questionário efetuados ao pessoal não docente e docente, respetivamente, aquando da afirmação: “A divulgação do Projeto Educativo é adequada”, a maior parte respondeu “Concordo”, o que revela uma preocupação por parte do gestor-líder da transmissão destes documentos essenciais que criam o olhar e o rosto da escola.

A liderança exige dinamismo, confiança, empenho e sobretudo trabalho conjunto, só assim a escola tem uma gestão eficaz. Hargreaves, (2007:328) assevera: (...) *a liderança não é, nem deveria ser fácil*. De facto não é, pois é necessária uma grande capacidade para acompanhar as mudanças, mantendo sempre os valores e ambições da escola e da comunidade que a rodeia.

Após o longo percurso e encerrada a análise e interpretação dos dados dos inquéritos por questionário, resta destacar as conclusões fundamentais. Penso que neste ponto já sou capaz de dar resposta ao problema central: ***De que modo os diferentes atores (Professores, Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Pessoal não docente, comunidade local) percecionam a liderança escolar, exercida pelo Conselho Geral,***

no processo de desenvolvimento das suas competências e no aproveitamento dos alunos na disciplina de Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico?

Para dar resposta a este problema tentei, primeiramente, perceber a liderança exercida pelo Conselho Geral da Escola onde estagiei no 2.º Ciclo do Ensino Básico - Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão - numa aproximação ao estudo de caso, permitindo-me assim, caracterizar a escola, compreender o modo como os diferentes atores veem esta escola e identificar quais os elementos (Diretora ou Presidente do Conselho Geral) que detêm mais poder e maior relevância ao nível da escola e da comunidade educativa. Seguidamente, de uma forma mais minuciosa, tentei perceber quais as competências do Conselho Geral no auxílio da aprendizagem e aproveitamento dos alunos e até mesmo no ensino da Matemática no 2.º Ciclo.

No capítulo I desta investigação, concebi uma conceptualização da liderança em contexto escolar, onde abordei o parecer de liderança e abordagens como eficácia escolar, clima e cultura de escola. Seguidamente analisei as leis que conduziram à implementação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, após o 25 de Abril de 1974.

A criação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, sem dúvida que introduziu transformações ao nível da tomada de decisão, na medida em que a criação de um Órgão Colegial – Conselho Geral – que elege o Diretor, veio fortificar a participação da comunidade educativa.

Após este capítulo, dediquei-me ao estudo experienciado onde realizei inquéritos por questionário e analisei documentos fornecidos pela escola, procedendo de seguida ao estudo e discussão dos resultados. Devido à extensão dos inquéritos e porque é a maneira mais clara para a apreensão dos resultados, resolvi construir gráficos circulares e de barras (porque eram os que mais se adequavam para este estudo) em Excel.

Pela minha análise a comunidade educativa desta escola aceitou facilmente as mudanças do diploma anteriormente referido. No que concerne às competências e poderes do Conselho Geral, estão bem definidos. A relação deste com a Diretora é benéfica, existindo espírito de ajuda e de colaboração.

A análise dos resultados permitiu-me concluir que o Conselho Geral desta escola cumpre com as competências que lhe são atribuídas e promove o contacto com a comunidade escolar, envolvendo-se em clubes e projetos na área da Matemática e que promovem a cidadania: Clube de regulação comportamental, Cálculo sem espinhas (Matemática), Jogos de Matemática, Jornal “o Cuco”, entre outros. Assim, o sucesso e

a cultura organizacional da escola aparentam estar conexos com os seus líderes, que orientam todo o trabalho para a beneficiação da gestão e administração da organização e, concludentemente, para o acréscimo dos resultados dos alunos. A comunidade educativa é portanto, participativa. Assim, podemos afirmar que o Conselho Geral se inquieta em incentivar e manter o compromisso, a confiança e a inclusão.

Os atores educativos reconhecem não só a capacidade do Presidente do Conselho Geral para estabelecer boas relações interpessoais, mas também o facto de ser entusiasta e motivador. Neste sentido, reage positivamente às normas que lhe são impostas, procurando gerir tensões e dilemas de dentro para fora da escola, antecipando decisões e tendo uma visão clara e pró-ativa daquilo que pretende para a escola. Assim, os diversos atores educativos sentem-se envolvidos nas tarefas da escola, o que aumenta a sua motivação, o seu sentimento de eficácia, a sua capacidade de iniciativa e a vontade de intervir para melhorar a escola.

Ora, uma das características do Presidente do Conselho Geral é a sua capacidade para se centrar nas pessoas e gerir os problemas, orientando-se por valores não só coletivos mas também individuais. Depois da interpretação dos resultados da análise dos inquéritos infiro que, nesta escola, o Conselho Geral estimula a existência de um clima e uma cultura favoráveis e motivadores da criatividade e da inovação dos vários partícipes no processo educativo. Assim, podemos afirmar que o clima desta escola é influenciado pela interação e participação da comunidade educativa, o que gera um sentimento de propriedade em relação à escola. Todos trabalham em equipa, com base na colegialidade e na entreaajuda, e em torno de um projeto comum, sendo todos responsáveis pelo sucesso e melhoria da escola. Considerando que a educação é um processo contínuo que acompanha, assiste e marca o desenvolvimento do indivíduo, preservando e transmitindo uma preciosidade, que é a herança cultural, velozmente deduzo a relevância que o sistema educativo assume na socialização e imortalização da cultura.

Nesta escola há, claramente, uma capacidade para a renovação, novação e discência, com uma liderança facilitadora, distribuída, otimista e incentivadora.

Todas as escolas são diferentes, e esta, não é exceção, constitui um sistema de ações humanas próprias, dando-lhe especificidade, por isso se torna importante tomar decisões que promovem a inovação e mutação ao nível de cada escola.

Os sucessivos governos, após o 25 de Abril de 1974-Regime Ditatorial, têm sentido alguma complexidade em abandonar o controlo, quase total, que possuem sobre

a educação, aproveitando-se do termo autonomia das escolas para procurar apresentar mudanças na forma como gerem estas instituições, tendo sempre como foco racionalizar recursos, diminuir a burocracia estatal e as despesas e comumente continuarem a ter inteiro poder sobre as instituições. Em Portugal, a escola pública, apesar de todas as suas insuficiências, foi até há bem pouco tempo um lugar onde a democracia, na sua dupla vertente representativa e participativa, pôde ser experimentada na forma como os professores partilhavam a autoridade na construção coletiva de decisões que tinham impacto na vida das escolas e de todos os elementos que a ela estavam associados.

Um dos objetivos do Decreto-Lei n.º 75/2008 é procurar progredir a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais, assegurando-se, para esse efeito, os direitos de participação do pessoal docente e não docente.

No que refere à investigação como corpo, do total dos inquiridos, quer pessoal docente, quer pessoal não docente, apenas uma ínfima parte integrou o Conselho Geral nos últimos 5 anos (Gráficos 10 e 45, respetivamente). Quando inquiridos sobre a promoção do relacionamento deste com a comunidade educativa há uma parte considerável que concorda com a afirmação, o que significa que o Conselho Geral é eficaz no cumprimento das delegações para o qual está incumbido (Gráficos 18 e 53). Também no que se refere à participação na elaboração do Plano Anual de Atividades, há uma parte considerável que afirma participar, o que significa que as ideias são debatidas e que o tipo de liderança da escola é simultaneamente democrático. Não menos importante, é perceber que todos, coletivamente, podem sugerir atividades matemáticas para uma melhor e mais fácil aprendizagem dos alunos (Gráficos 21 e 59).

Os professores afirmam que a escola apoia os alunos com dificuldades e a forma como apoia é adequada (Gráfico 61). Existem dias específicos em que há os chamados “Apoios de Matemática”, em que o professor explica apenas para os alunos com mais dificuldades a matéria para que estes possam acompanhar os restantes alunos da turma.

O Conselho Geral contribui para a aprendizagem da Matemática, na medida em que aprova Projetos e a criação de Clubes que permite aos alunos uma aprendizagem mais dinâmica nesta área e em conversa informal com a Presidente do Conselho Geral, esta acervou que quando lhe surgem ideias, debate-as com a restante comunidade, nas reuniões para que se possa ter um ensino e consequente aprendizagem de qualidade. Existe um laboratório de Matemática equipado com material informático (computadores, projetor multimédia, quadro interativo,...) onde os alunos acedem a

uma página na Internet da escola para efetuar perguntas sobre a matéria em geral, relacionadas com a Matemática e, no final, aparece no computador do professor a percentagem correspondente a cada aluno.

Apesar de todos os esforços reunidos pelos demais atores educativos, há ainda muito que melhorar para poder ultrapassar os maus resultados na Matemática, no entanto considero que isto transcende o papel da escola, terá de ser o governo a dar a verdadeira autonomia às escolas.

A meu ver seria adequado, para aprofundar e complementar este caso, aumentar os participantes, alargando os questionários a várias escolas, não só deste município mas também nos municípios em redor, possibilitando, assim, uma análise de maior comparação, admitindo uma conclusiva complementaridade. A possibilidade de generalização tornar-se-ia concretizável no estudo das lideranças exercidas pelos Conselhos Gerais da Escolas, enquanto Órgão de Direção, Administração e Gestão Estratégica.

Bibliografia

- Alain, P. (2012). *O livro de frases do líder eficaz*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Alves, J. M. (1999). Autonomia, participação e liderança. In A. Carvalho; J. M. Alves & M. J. Sarmiento (Orgs.). *Contratos de autonomia, aprendizagem organizacional e liderança* (pp: 70-198). Lisboa: Edições Asa.
- Balzac, H. (2011). *O Coronel Chabert*. Porto Alegre: Editora Globo.
- Barroso, J. (2000). Autonomia das escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia. In J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (Orgs.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp.165-183). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Barroso, J. (2004). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chapman, J., & Rollin, F. (1992). *Chef d'établissement: des métiers, une passion*. Lion: Chronique Sociale.
- Durkheim, E. (2002). *Lições de Sociologia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Fernando, J. (1999). *Dicionário Sintético da Língua Portuguesa*. Lisboa: Texto Editores.
- Ferreira, J. M., Carvalho Neves, J., & Caetano, A. (2000). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2000). Autonomia, projecto e liderança. In J. Formosinho, F. Ferreira e J. Machado (Orgs.) *Políticas educativas e autonomia das escolas* (pp.82-205). Porto: Edições Asa.
- Godoy, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Administração de Empresas*, 35 (2), 57-65.
- Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança*. Lisboa: Macraw Hill de Portugal.
- Heifetz, R. (1999). Liderança no Século XXI. *HSM. Management*, 3(16), 59-66.

- Lima, J. (2006). Ética na investigação. In J. Lima e J. Pacheco (Orgs.) *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp.127-159). Porto: Edições Panorama.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Ponte, J. P. (1994). O Estudo de caso na Investigação em Educação em Matemática. *Quadrante*, 3 (1), 3-18.
- Pacheco, J. (1995). *O Pensamento e a Acção do Professor*. Porto: Porto Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências. Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Revez, M. (2004). *Gestão das Organizações Escolares, Liderança Escolar e Clima de Trabalho – Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.
- Ribas, Ó. (1965). *Izomba-Associativismo e Recreio*. Porto Alegre: Editora Globo.
- Rocha, I. (2014). *Corrida para o Sucesso*. Porto: Porto Editora.
- Sousa, A., B. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Stoer, S. R. (1986). *Educação e mudança social em Portugal. 1970 - 1980, uma década de transição*. Porto: Edições Afrontamento.
- Stoner, J. A. F, & Freeman, R. E. (1995). *Administração*. 5.^a Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Sshein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *O Mundo da Liderança: Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas*. Porto: Edições ASA.
- Thatcher, M. (1987). *A Constituição em 200: Ensaios dos Simpósios Douglass Adair*. Porto: Edições ASA.
- Truman, H. (1953). *Harry and Bess*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Tuckman, W. B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Calouste Gulbenkian.
- Warhol, A. (2011). *A Filosofia de Andy Warhol*. São Paulo: Editora Cobogó.

Legislação

Decreto-Lei nº 139 de 2012 de 5 de Julho (Revisão da Estrutura Curricular do Ensino Básico e Secundário).

Decreto-Lei nº 6 de 2001 de 18 de Janeiro (Reorganização Curricular do Ensino Básico).

Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio. *Diário da República*, nº 102/98 - I Série-A. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril. *Diário da República* n.º 79 -I Série-A. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro – Autonomia das Escolas.

Portaria nº 677/77, de 4 de Novembro Regulamento do Conselho Diretivo.

Documentos da Escola e das Turmas

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Diogo Cão (2015).

Regimento Interno do Agrupamento de Escolas Diogo Cão (2015).

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Diogo Cão (2015.)

Projeto de Intervenção do Agrupamento de Escolas Diogo Cão (2015).

Síntese de decisões do Conselho Geral-Ata Vinte e Dois de 19/07/2016 do Agrupamento de Escolas Diogo Cão.

Barata, M. (2015). Caraterização da turma 6.º G.

Maciel, M. (2016). Caraterização da turma 6.º D.

Gil, J. (2016). Caraterização da turma 5.º C

Apêndices

Apêndice I

Modelo de Carta dirigida à Diretora da Escola

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Departamento de Educação e Psicologia



Ex.^a Senhora

Diretora do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão

Doutora Maria Elisabete Carvalho Ribeiro Leite

Ana Cláudia da Costa Rodrigues, Professora Estagiária na Escola E.B 2,3 Diogo Cão, no ano letivo transato 2015/2016, venho solicitar a V. Ex.^a, Diretora do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão autorização para realizar um inquérito por questionário. O referido questionário será efetuado a V. Ex.^a, Diretora do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão, visando a realização de um estudo sobre a ***“A Liderança exercida pelo Conselho Geral do agrupamento vertical de escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem na matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso”***, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Grata pela atenção dispensada.

Pede deferimento,

Com os melhores cumprimentos,

(Ana Cláudia da Costa Rodrigues)

Apêndice II

Modelo de Carta dirigida à Presidente do Conselho Geral

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Departamento de Educação e Psicologia



Ex.^a Senhora

Presidente do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão

Doutora Isabel M^a C. Rego de Barros

Ana Cláudia da Costa Rodrigues, Professora Estagiária na Escola E.B 2,3 Diogo Cão, no ano letivo transato 2015/2016, venho solicitar a V. Ex.^a, Presidente do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão, autorização para realizar um inquérito por questionário. O referido questionário será efetuado a V. Ex.^a, Presidente do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas E.B 2,3 Diogo Cão, visando a realização de um estudo sobre a ***“A Liderança exercida pelo Conselho Geral do agrupamento vertical de escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem na matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso”***, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Grata pela atenção dispensada.

Pede deferimento.

Com os melhores cumprimentos,

(Ana Cláudia da Costa Rodrigues)

Apêndice III

Modelo do Inquérito efetuado ao pessoal não docente

“A Liderança exercida pelo Conselho Geral do agrupamento vertical de escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem da matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso.”



Inquérito por questionário – pessoal não docente

Este questionário faz parte de uma investigação centrada na Liderança exercida pelo Conselho Geral e o seu contributo na aprendizagem da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico, no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

O sucesso deste trabalho depende, entre outros fatores, da colaboração que me possa vir a ser dispensada, esperando, por isso, poder contar com a sua disponibilidade para o preenchimento do questionário. Os dados servirão exclusivamente para o fim indicado.

Parte I – Dados Profissionais

1. Data: ____/____/____

2. Género:

2.1. Masculino

☐

2.2. Feminino

☐

3. Idade:

3.1. < 30

☐

3.2. 31-34

☐

3.3. 35-40

☐

3.4. 41-44

☐

3.5. 45 ou mais

☐

4. Tempo de serviço exercido nesta escola _____ anos.

5. Habilitação académica _____
6. Situação em que se encontra (**marque só com X**)
- 6.1. Quadro ☐
- 6.2. Contratado ☐
7. Nos últimos cinco anos, fez parte do Conselho Geral? (**marque só um X**)
- 7.1. Sim ☐
- 7.2. Não ☐
8. No presente ano letivo é membro do Conselho Geral da Escola? (**marque só um X**)
- 8.1. Sim ☐
- 8.2. Não ☐

Instruções de resposta ao questionário

No grupo de questões que se seguem, **não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Utilize a seguinte escala de avaliação para responder, colocando um X na opção mais adequada:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Na coluna mais à esquerda existe um espaço, onde poderá apresentar as suas sugestões de melhoria nas questões que considerar importantes.

*Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.*

Parte I – Liderança na Escola

9. As afirmações que se seguem pretendem ajudá-lo a caracterizar a liderança exercida pelo Conselho Geral. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?
(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Liderança</i>						
		1	2	3	4	5
						Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	A divulgação do Projeto Educativo (PE) é adequada.					
2	A divulgação do Regulamento Interno (RI) é adequada.					
3	A divulgação do Plano Anual de Atividades (PAA) é adequada.					
4	As alterações ao Regulamento Interno têm em consideração as sugestões do pessoal não docente.					
5	Conheço os assuntos que são tratados em Conselho Geral.					
6	O Conselho Geral acompanha a ação dos demais Órgãos de Administração e Gestão.					
7	O Conselho Geral promove o relacionamento com a comunidade educativa.					

Parte II – Planeamento e estratégia

10. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente ao grau de satisfação comparativamente ao planeamento e estratégia adotada pela escola. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?
(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Planeamento e estratégia</i>						
		1	2	3	4	5
						Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	Participo na elaboração do Projeto Educativo.					

2	Participo na revisão de Regulamento Interno.						
3	Participo na elaboração do Plano anual de atividades da Escola.						
4	As atividades do Plano anuais de atividades são importantes para o sucesso educativo dos						
5	Conheço a avaliação do Plano anual de atividades do ano letivo anterior.						
6	A forma como a escola apoia os alunos com dificuldades é adequada.						
7	Já apresentei sugestões de melhoria para o funcionamento do setor onde desempenho						

Parte III – Satisfação do pessoal não docente

11. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente à satisfação do pessoal não docente. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Satisfação do pessoal não docente</i>							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	Sinto-me à vontade para apresentar sugestões.						
2	Nunca falto.						
3	Cumpro o meu horário de trabalho.						
4	Sinto que o meu trabalho é valorizado pela comunidade educativa.						
5	Há bom ambiente de trabalho na escola.						
6	Tenho um bom desempenho nas funções que executo.						
7	O serviço prestado pelo bar, refeitório, reprografia e papelaria é de boa qualidade.						

Parte IV – Impacto na sociedade

12. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente ao impacto da Escola na sociedade. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Impacto na Sociedade</i>						
		1	2	3	4	5
1	A imagem da escola, no meio onde está inserida, é boa.					
2	Os resultados dos alunos, pelo que me apercebo, na Matemática são reconhecidos.					
3	A escola está presente em diversos projetos organizados ao nível da Matemática.					
4	A escola promove atividades que permitem ao aluno a formação para a cidadania.					

Observações

(Pode usar este espaço para emitir a sua opinião acerca de algum aspeto que considere importante).

O Questionário terminou.

Muito obrigada pela sua colaboração.



Apêndice IV

Modelo do Inquérito dirigido ao pessoal docente



“A Liderança exercida pelo Conselho Geral do agrupamento vertical de escolas Diogo Cão e o seu contributo na aprendizagem da matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico: Um Estudo de Caso.”

Inquérito por questionário-pessoal docente

Este questionário faz parte de uma investigação centrada na Liderança exercida pelo Conselho Geral e o seu contributo na aprendizagem da Matemática no 2.º Ciclo do Ensino Básico, no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado em Ensino do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

O sucesso deste trabalho depende, entre outros fatores, da colaboração que me possa vir a ser dispensada, esperando, por isso, poder contar com a sua disponibilidade para o preenchimento do questionário. Os dados servirão exclusivamente para o fim indicado.

Parte I – Dados Profissionais

13. Data: ____/____/____

14. Género:

14.1. Masculino ☐

14.2. Feminino ☐

15. Idade:

15.1. < 30 ☐

15.2. 31-34 ☐

15.3. 35-40 ☐

15.4. 41-44 ☐

15.5. 45 ou mais ☐

16. Tempo de serviço em 2016 _____anos

17. Habilitação académica _____

18. Grupo de recrutamento _____

19. Situação profissional (**marque só um X**)

19.1. Não profissionalizado ☐

19.2. Profissionalizado ☐

20. Situação em que se encontra colocado (**marque só com X**)

20.1. Quadro de Nomeação Definitiva ☐

20.2. Q.Z.P. ☐

20.3. Contratado ☐

21. No ano transato (2015/2016) lecionou nesta escola? (**marque só um X**)

21.1. Sim ☐

21.2. Não ☐

22. Nos últimos cinco anos, fez parte do Conselho Geral? (**marque só um X**)

22.1. Sim ☐

22.2. Não ☐

23. Já desempenhou o cargo de Presidente do Conselho Geral? (**responder no caso de ter marcado X em 10.1**)

23.1. Sim ☐

23.2. Não ☐

24. No presente ano letivo é membro do Conselho Geral da Escola? (**marque só um X**) ☐

24.1. Sim ☐

24.2. Não

Instruções de resposta ao questionário

No grupo de questões que se seguem, **não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Utilize a seguinte escala de avaliação para responder, colocando um X na opção mais adequada:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Na coluna mais à esquerda existe um espaço, onde poderá apresentar as suas sugestões de melhoria nas questões que considerar importantes.

*Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.*

Parte II – Liderança na Escola

25. As afirmações que se seguem pretendem ajudá-lo a caracterizar a liderança exercida pelo Conselho Geral. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

Liderança							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	A divulgação do Projeto Educativo (PE) é adequada.						
2	A divulgação do Regulamento Interno (RI) é adequada.						
3	A divulgação do Plano Anual de Atividades (PAA) é adequada.						
4	As alterações ao Regulamento Interno têm em consideração as sugestões dos professores.						
5	Conheço os assuntos que são tratados em Conselho Geral.						
6	O Conselho Geral promove o relacionamento com a comunidade educativa e com o meio envolvente.						

--

Parte III – Planeamento e estratégia

26. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente ao grau de satisfação relativamente ao planeamento e estratégia adotada pela escola. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Planeamento e estratégia</i>							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	Participo na elaboração do Projeto Educativo.						
2	Participo na revisão de Regulamento Interno.						
3	Participo na elaboração do Plano anual de atividades da Escola.						
4	As atividades do PAA são importantes para o sucesso educativo dos alunos.						
5	Conheço a avaliação do PAA do ano letivo anterior.						
6	O Conselho Geral promove o relacionamento com a comunidade educativa.						
7	A elaboração dos horários é adequada.						
8	A forma como a escola apoia os alunos com dificuldades é						

Parte IV – Contributo do Conselho Geral na aprendizagem da Matemática

27. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente ao grau de satisfação relativamente às parcerias e recursos da escola e ao Contributo do Conselho Geral na aprendizagem da Matemática. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Contributo do CG na Matemática</i>							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	As instalações da escola são mantidas em bom estado de conservação e higiene.						
2	Na escola existe uma sala ou laboratório de Matemática.						
3	Considero a sala ou o laboratório de Matemática um espaço adequado ao fim a que se destina.						
4	A escola preocupa-se com as aprendizagens ao nível da Matemática, disponibilizando os recursos necessários.						
5	A escola participa em atividades/concursos						
6	Os espaços de trabalho existentes na escola são suficientes e adequados ao ensino da Matemática.						
7	Os espaços específicos ao ensino da Matemática de que a escola dispõe são necessários.						
8	O material didático existente é adequado às necessidades de uma prática pedagógica de qualidade da Matemática.						

9	Os materiais “matemáticos” são adequados e necessários.						
10	Os recursos didáticos na Matemática estão em boas						
11	Utilizo as TIC nas minhas aulas.						
12	O Conselho Geral contribuiu para a melhoria das condições no ensino da Matemática.						
13	O Conselho Geral criou parcerias que permitiram aos alunos um maior desenvolvimento da aprendizagem da Matemática.						
14	Seria importante que a escola estabelecesse parcerias com outras instituições que permitissem aos alunos um maior contacto com as						

Parte V – Satisfação dos Professores

28. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente à satisfação dos Professores. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

<i>Satisfação dos Professores</i>							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	Sinto que o apoio prestado pelos Assistentes Operacionais é adequado.						

2	O Diretor apoia iniciativas de inovação educativa.						
3	O Conselho Geral apoia iniciativas de inovação educativa na Matemática.						
4	Sinto que o meu trabalho é valorizado pela comunidade educativa.						
5	Cumpro o programa/orientações programáticas aquando da prática letiva da área da Matemática.						
6	Há bom ambiente de trabalho na escola.						
7	A oferta educativa da escola é adequada.						
8	As opiniões dos professores são tidas em conta na organização das atividades da escola (Projetos, Festas de final de período...).						

Parte VI – Impacto na sociedade

29. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente ao impacto da Escola na sociedade. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

Impacto na Sociedade							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria
1	A imagem da escola, no meio onde está inserida, é						
2	Os resultados dos alunos na matemática são						

3	A escola está presente em diversos projetos organizados ao nível da Matemática.						
4	A escola promove atividades que permitem ao aluno a formação para a cidadania.						

Parte VII– Resultados de desempenho

30. As afirmações abaixo incluídas manifestam uma posição relativamente aos resultados do desempenho da Escola. Qual é o grau de concordância relativamente a cada uma delas?

(assinale com X a quadrícula correspondente à sua resposta, na escala de 1 a 5)

Resultados de desempenho							
		1	2	3	4	5	Registe aqui a suas sugestões de melhoria.
1	Os recursos económicos são bem rentabilizados.						
2	As atividades desenvolvidas na Matemática são do interesse dos alunos.						
3	Não há problemas de indisciplina na escola.						
4	Os resultados escolares a nível da Matemática dos meus alunos são bons.						
5	Estou globalmente satisfeito com o serviço educativo prestado pelo Agrupamento.						
6	Nas turmas que leciono, o insucesso escolar na Matemática é insignificante.						

7	Nas turmas que leciono, o abandono escolar é insignificante.						
8	Os resultados obtidos pelos alunos nos exames nacionais de Matemática são positivos.						

Observações

(Pode usar este espaço para emitir a sua opinião acerca de algum aspeto que considere importante).

O Questionário terminou.
Muito obrigada pela sua colaboração.

