



Instituto Superior de Educação e Trabalho

**Dissertação de Mestrado em Educação na
Área de Administração Educacional**

CLIMA DE UM AGRUPAMENTO E SUAS LIDERANÇAS

Dissertação orientada por
Professora Doutora Maria Manuela Teixeira

Maria Margarida Ferreira da Silva

2013

*“Eu não me envergonho de corrigir os meus erros
e mudar as opiniões, porque não me envergonho
de raciocinar e aprender”*

Alexandre Herculano

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, a todos aqueles que ao longo da vida sempre acreditaram em mim e que diariamente alimentam os meus sonhos e me fazem crer que não há impossíveis.

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi possível graças ao valioso contributo e apoio de várias pessoas a quem agradeço. O incentivo de todos os que me fizeram acreditar que o sucesso era possível e a vontade de o realizar superou o enorme esforço pessoal despendido.

Um Bem-haja a todas essas pessoas que não me deixaram esmorecer nos momentos mais difíceis e, às quais, não posso deixar de expressar os meus agradecimentos:

À minha orientadora, Professora Doutora Manuela Teixeira, pelo apoio, paciência e compreensão no acompanhamento deste trabalho.

À Professora Doutora Conceição Alves Pinto, pela ajuda, incentivo e dedicação.

À Professora Doutora Paula Borges pela alegria e motivação.

Muito Obrigada a todas pela capacidade de orientação sempre construtiva e pela disponibilidade que sempre demonstraram ter apesar das distâncias físicas que nos separavam.

Às colegas de mestrado, em especial à Elza, Lúcia e Sissi pela ajuda, apoio e amizade e a quem devo muitos momentos de boa disposição.

Muito Obrigada à minha equipa, Ana, Hélia, Lúcia e Sandra pelo apoio incondicional que sempre demonstraram ter.

Muito Obrigada à colega Sílvia que ajudou na aplicação dos questionários garantindo a imparcialidade do estudo.

Muito Obrigada à colega Adelaide pelo seu testemunho, ao Zé e a todos aqueles que, partilhando a minha visão, comigo trabalharam nestes cinco anos.

Muito Obrigada à minha irmã Lui.

Muito Obrigada à minha família pela ajuda, compreensão e tolerância com as minhas ausências.

Resumo

Este estudo pretende conhecer a percepção que a comunidade educativa tem sobre o Clima de um dos primeiros agrupamentos de escolas constituídos pelo Ministério da Educação e, analisar o papel das suas lideranças, para o sucesso do projeto, após cinco anos da sua implementação.

O novo regime de autonomia e administração causou uma enorme alteração nas práticas instituídas por toda a Comunidade Educativa. O decreto-lei 75/2008 sai a 22 de abril e a constituição deste “mega” Agrupamento é decretada um mês depois.

De que forma os líderes de uma escola são os principais responsáveis pelo sucesso da mesma? Será que a sua orientação organizacional, o seu sistema de valores partilhados, as relações que estabelecem na escola contribuem para o clima de escola?

É com base nestas questões que esta dissertação se foi construindo com o objetivo de conhecer o clima do Agrupamento, os estilos de liderança de algumas estruturas, com maior influência na organização, socorrendo-nos de diversos autores para o desenvolvimento dos conceitos de clima e de liderança.

Na primeira parte deste trabalho apresentamos uma breve história da constituição do Agrupamento com a análise da legislação que introduz o conceito de agrupamentos de escolas mas é no contexto do modelo de administração e gestão, introduzido pelo decreto-lei nº 75/2008 e, pontualmente alterado pelo 137/2012, que o estudo foi efetuado tendo sido

utilizados, como Instrumentos de Recolha de Dados, questionários dirigidos a professores; pessoal não docente e alunos.

A análise quantitativa dos resultados dos inquéritos indica-nos uma perceção global positiva em quase todos os aspetos estudados pelo que podemos concluir que o clima de trabalho do Agrupamento é muito positivo e que a maioria da comunidade educativa está satisfeita com as suas lideranças.

Palavras-chave: Agrupamento; Clima; Liderança; Alunos; Pessoal Docente; Pessoal Não Docente, Satisfação.

Resumé

Cet essai vise faire connaître l'opinion que la communauté éducative a sur l'ambiance de l'un des premiers groupes d'écoles constitué par le Ministère de l'Éducation National. Ce travail vise, également, analyser la contribution de ceux qui ont dirigé ce Groupe d'Ecole cinq ans après son application.

Le nouveau régime d'autonomie et d'administration a produit un changement important des pratiques instituées par la communauté éducative. Le décret-loi 75/2008 est publié en 22 avril et un mois après on délibère la constitution de ce Méga-Groupe d'Ecoles.

On se questionne sur les pratiques du groupe qui dirigent les écoles : seront-elles les principales responsables du succès des écoles ? Est-ce que les formes d'organisation, le partage de l'ensemble des règles de conduite et les liaisons établis à l'école influencent le milieu scolaire ?

Ces questions ci sont le point de départ de cette dissertation, laquelle a été développée ayant l'objectif d'être renseigner sur le milieu du groupe d'écoles, sur les formes de diriger certaines structures qui influencent largement l'organisation scolaire. On a pris quelques notions de plusieurs auteurs de façon à développer les idées de milieu et de pouvoir dirigeant.

A la première partie de cet essai on présente un résumé historique de la constitution du Groupe d'Ecoles ainsi que l'analyse de la législation qui introduit le concept de Groupe d'Ecoles. Mais le présent étude a été élaboré ayant comme exemple le modèle d'administration et de gestion institué par le décret-loi 75/2008, lequel a été changé ponctuellement selon le décret-loi 137/2012.

Les outils choisis de façon à appuyer ce travail ont été le recueil d'informations, questionnaires dirigés au professorat, au personnel auxiliaire et aux élèves.

L'analyse quantitative des résultats des questionnaires nos présente une vision, en général, positive de l'ensemble des aspects étudiés. On peut conclure que la majorité de la communauté éducative est content avec les personnes que dirigent le Groupe d'Ecoles et le milieu de travail du Groupe est très salutaire.

Mots-clés : Groupe d'Ecoles, Milieu, Diriger, élèves, Professeur, Personnel Auxiliaire, Satisfaction.

Abstract

The present study is aimed at investigating the impact of how the school community perceives the environment within the first school clusters formed by the Ministry of Education, and to analyse the importance of their leadership, in the project's success, considering a five year period, after their initial implementation.

The new autonomy and Management polity has widely changed the usages set by all the school community. The Ordinance 75/2008 was released on 22nd April and one month after the creation of this "Mega" School Grouping was deliberated.

Are the school leaders mainly responsible for the success of the school they lead? Can the organisational guidance, the share of values, the relationships carried out at school affect a good school environment?

These questions were the starting point of the present essay, which sits on the purpose of acknowledging the School Climate, the leading skills of some structures having a bigger influence on the school organisation. The perspectives of several authors have permitted developing the concepts of school climate and leadership.

On the first section of this study we present a summarised school grouping formation history combined with the legislation analysis, which introduces the school grouping notion. This essay was made considering the administration and management model presented by the Ordinance nr. 75/2008 and its prompt alteration published on the Ordinance nr. 137/2012. The tools

used to prepare the present study were Data collection, surveys made especially for the teaching staff, non-teaching staff and students.

By analysing the number of the survey's results we can perceive that the respondents have overall a positive opinion about the studied matters. Thus, we can assume that the school community majority is pleased with its leaderships and that the school grouping work environment is prosperous.

Keywords: School Grouping, Climate, Leadership, Students, Teaching Staff, Non-teaching staff, Content

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| I PARTE – A GESTÃO DAS ESCOLAS, O CLIMA E A LIDERANÇA | 1 |
| INTRODUÇÃO | 2 |
| CAPÍTULO I – Os diversos modelos de gestão e administração das escolas | 5 |
| 1. A gestão e a administração das escolas - das Escolas ao Agrupamento de escolas | 6 |
| INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1. A Lei de Bases do Sistema Educativo | 11 |
| 1.2. O Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de maio | 12 |
| 1.3. O Despacho Normativo nº 27/1997, de 2 de junho | 13 |
| 1.4. O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio | 14 |
| 1.5. O Decreto Regulamentar n.º 12/2000, de 12 de agosto | 17 |
| 1.6. O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril | 19 |
| 1.7. Resolução do Conselho de Ministros nº44/2010, de 14 de julho | 22 |
| 1.8. O Despacho nº 12955/2010, de 12 de agosto | 22 |
| 1.9. O Decreto-Lei n.º 137/2012, de 6 de julho | 24 |
| CONCLUSÃO | 26 |
| CAPÍTULO II – O CLIMA | 27 |
| 2. Clima de Escola | 28 |
| INTRODUÇÃO | 28 |
| 2.1. Organizações Escolares – Clima de Escola | 28 |
| 2.2. O Clima Organizacional | 29 |
| 2.3. Dimensões do Clima | 31 |
| 2.4. Tipos de Clima e os seus efeitos na Organização | 36 |
| CONCLUSÃO | 42 |
| CAPÍTULO III – A LIDERANÇA | 43 |
| 3. Liderança | 44 |
| INTRODUÇÃO | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Liderança | 44 |
| 3.2. Teorias da Liderança | 46 |
| 3.3. Estilos de Liderança | 47 |
| 3.4. Liderança e Mudança | 51 |
| CONCLUSÃO | 54 |
| II PARTE – PERCEÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DO AGRUPAMENTO SOBRE O CLIMA E A (S) SUA (S) LIDERANÇA (S) | 55 |
| INTRODUÇÃO | 56 |
| 1. Metodologia Usada | 58 |
| 1.1. Instrumento de Recolha de Dados | 58 |
| 2. Amostras do Estudo | 60 |
| 2.1. Caraterização da Escola | 60 |
| 2.2. Caraterização das Amostras | 60 |
| 2.2.1. Alunos | 61 |
| 2.2.1.1. Caraterização por idade | 61 |
| 2.2.1.2. Caraterização por género | 62 |
| 2.2.1.3. Caraterização por ano que frequentam | 62 |
| 2.2.2. Docentes | 63 |
| 2.2.2.1. Caraterização por idade | 63 |
| 2.2.2.2. Caraterização por género | 64 |
| 2.2.2.3. Caracterização por categoria profissional | 64 |
| 2.2.3. Pessoal Não Docente | 65 |
| 2.2.3.1. Caraterização por idade | 65 |
| 2.2.3.2. Caraterização por género | 67 |
| 2.2.3.3. Caraterização por tempo de permanência no Agrupamento | 67 |
| 2.2.3.4. Caracterização por categoria profissional | 68 |
| 3. Satisfação Com a Escola/Agrupamento | 69 |
| 3.1. Satisfação Profissional | 69 |
| 3.1.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 69 |
| 3.1.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente | 70 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.2. | Satisfação com o Agrupamento | 70 |
| 3.2.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 70 |
| 3.2.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 71 |
| 3.2.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 72 |
| 3.2.3.1. | Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento com as características dos alunos respondentes | 72 |
| 3.2.3.1.1 | Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento segundo a idade | 73 |
| 3.2.3.1.2 | Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento segundo o ano que frequentam | 74 |
| 3.3. | Comparação dos resultados da nossa amostra | 75 |
| 3.3.1. | Tabela de frequências simples | 75 |
| 3.3.2. | Gráfico | 76 |
| 4. | Comparação dos nossos resultados com outros estudos sobre o grau de satisfação com a profissão | 77 |
| CONCLUSÃO relativa à vontade de permanecer/mudar de profissão | | 78 |
| 5. | Clima do Agrupamento | 80 |
| INTRODUÇÃO | | 80 |
| 5.1. | Entreajuda | 81 |
| 5.1.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 81 |
| 5.1.1.1. | Indicadores Simples | 81 |
| 5.1.1.2. | Indicadores Agregados | 83 |
| 5.1.2 | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 83 |
| 5.1.2.1. | Indicadores Simples | 84 |
| 5.1.2.2. | Indicadores Agregados | 85 |
| 5.1.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 87 |
| 5.1.3.1. | Indicadores Simples | 87 |
| 5.1.3.2. | Indicadores Agregados | 88 |
| 5.1.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 89 |
| 5.1.3.3.1. | Variações segundo a idade | 90 |
| 5.1.3.3.2. | Variações segundo o ano que frequentam | 90 |
| 5.1.4. | Distribuição de respostas segundo a amostra em estudo | 91 |
| 5.2. | Cooperação/Partilha | 92 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 5.2.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 92 |
| 5.2.1.1. | Indicadores Simples | 92 |
| 5.2.1.2. | Indicadores Agregados | 93 |
| 5.2.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 94 |
| 5.2.2.1. | Indicadores Simples | 94 |
| 5.2.2.2. | Indicadores Agregados | 96 |
| 5.2.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 96 |
| 5.2.3.1. | Indicadores Simples | 97 |
| 5.2.3.2. | Indicadores Agregados | 98 |
| 5.2.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 99 |
| 5.2.3.3.1. | com o género | 99 |
| 5.2.4. | Distribuição de respostas segundo a amostra em estudo | 100 |
| 5.3. | Reconhecimento | 100 |
| 5.3.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 100 |
| 5.3.1.1. | Indicadores Simples | 101 |
| 5.3.1.2. | Indicadores Agregados | 101 |
| 5.3.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 102 |
| 5.3.2.1. | Indicadores Simples | 102 |
| 5.3.2.2. | Indicadores Agregados | 103 |
| 5.3.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 104 |
| 5.3.3.1. | Indicadores Simples | 104 |
| 5.3.3.2. | Indicadores Agregados | 105 |
| 5.3.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 105 |
| 5.3.3.3.1. | com a idade | 106 |
| 5.3.3.3.2. | com o ciclo | 107 |
| 5.3.4. | Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo | 107 |
| 5.4. | Condições de Trabalho | 108 |
| 5.4.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 108 |
| 5.4.1.1. | Indicadores Simples | 108 |
| 5.4.1.2. | Indicadores Agregados | 109 |
| 5.4.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 110 |
| 5.4.2.1. | Indicadores Simples | 115 |
| 5.4.2.2. | Indicadores Agregados | 116 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 5.4.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 111 |
| 5.4.3.1. | Indicadores Simples | 111 |
| 5.4.3.2. | Indicadores Agregados | 112 |
| 5.4.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 113 |
| 5.4.3.3.1. | com o género | 114 |
| 5.4.3.3.2. | com a idade | 114 |
| 5.4.3.3.3. | com o ciclo | 115 |
| 5.4.4. | Distribuição de respostas segundo a amostra em estudo | 115 |
| 5.5. | Disciplina/ Respeito | 116 |
| 5.5.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 116 |
| 5.5.1.1. | Indicadores Simples | 117 |
| 5.5.1.2. | Indicadores Agregados | 118 |
| 5.5.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 118 |
| 5.5.2.1. | Indicadores Simples | 119 |
| 5.5.2.2. | Indicadores Agregados | 120 |
| 5.5.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 120 |
| 5.5.3.1. | Indicadores Simples | 121 |
| 5.5.3.2. | Indicadores Agregados | 122 |
| 5.5.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 122 |
| 5.5.3.3.1. | com o género | 123 |
| 5.5.3.3.2. | com o ciclo | 124 |
| 5.5.4. | Distribuição de respostas segundo a amostra em estudo | 125 |
| 5.6. | Segurança | 125 |
| 5.6.1. | Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 126 |
| 5.6.1.1. | Indicadores Simples | 126 |
| 5.6.1.2. | Indicadores Agregados | 127 |
| 5.6.2. | Na Perspetiva do Pessoal Docente | 127 |
| 5.6.2.1. | Indicadores Simples | 128 |
| 5.6.2.2. | Indicadores Agregados | 128 |
| 5.6.3. | Na Perspetiva dos Alunos | 129 |
| 5.6.3.1. | Indicadores Simples | 129 |
| 5.6.3.2. | Indicadores Agregados | 130 |
| 5.6.3.3. | Variação com o perfil dos respondentes | 130 |
| 5.6.3.3.1. | com o género | 131 |

| | |
|--|------------|
| 5.6.3.3.2. com o ciclo | 132 |
| 5.6.4. Distribuição de respostas segundo a amostra em estudo | 133 |
| 5.7. Variação de opinião entre pessoal docente e alunos | 133 |
| 5.7.1. Entreaajuda | 134 |
| 5.7.2. Cooperação e Partilha | 134 |
| 5.7.3. Reconhecimento | 135 |
| 5.7.4. Condições de Trabalho | 135 |
| 5.7.5. Disciplina/Respeito | 136 |
| 5.7.6. Segurança | 136 |
| CONCLUSÃO relativa ao estudo sobre o Clima | 137 |
| 6. Liderança (s) do Agrupamento | 140 |
| INTRODUÇÃO | 140 |
| 6.1. Liderança do (a) Coordenador (a) | 142 |
| 6.1.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 142 |
| 6.1.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente | 143 |
| CONCLUSÃO relativa à liderança do Agrupamento | 145 |
| 6.2. Liderança do(a) Diretor(a) de Turma | 146 |
| 6.2.1. Relação com o Diretor de Turma | 147 |
| 6.2.2. Estilos de Liderança do Diretor de Turma | 148 |
| 6.3. Liderança do(a) Diretor(a) | 149 |
| 6.3.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente | 149 |
| 6.3.1.1. Indicadores Simples | 149 |
| 6.3.1.2. Indicadores Agregados | 151 |
| 6.3.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente | 152 |
| 6.3.2.1. Indicadores Simples | 152 |
| 6.3.2.2. Indicadores Agregados | 153 |
| 6.4. Variação de opinião entre pessoal docente e alunos | 154 |
| 6.4.1. Em relação ao Estilo Visionário do Diretor | 154 |
| 6.4.2. Em relação ao Estilo Conselheiro do Diretor | 155 |
| 6.4.3. Em relação ao Estilo Relacional do Diretor | 156 |
| 6.4.4. Em relação ao Estilo Democrático do Diretor | 157 |
| 6.4.5. Em relação ao Estilo Pressionador do Diretor | 157 |
| 6.4.6. Em relação ao Estilo Dirigista do Diretor | 158 |
| CONCLUSÃO sobre as Lideranças do Agrupamento | 159 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| CONCLUSÃO | 162 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 164 |
| INDICE DE FIGURAS | 167 |
| INDICE DE GRÁFICOS | 167 |
| INDICE DE QUADROS | 168 |
| ANEXOS | 173 |

I PARTE

A GESTÃO DAS ESCOLAS, O CLIMA E A LIDERANÇA

Introdução

Segundo REVEZ (2004, p.65) “a escola não é pertença exclusiva dos indivíduos que nela transitam, educando ou sendo educados; é nada mais do que um património da comunidade a que proporciona os serviços que esta lhe requer” e ainda “as instituições escolares devem lutar por uma valorização, por forma a promover uma gestão que estimule um clima escolar benigno ...”

É este o grande objetivo deste trabalho. Pretende-se estudar o clima de um dos primeiros agrupamentos a serem constituídos no nosso país decorridos cinco anos da sua implementação evidenciando as profundas alterações que esta decisão superior provocou na comunidade educativa e de que forma as suas lideranças contribuíram para acalmar os receios que a maioria manifestava sentir à data do início deste processo de reorganização.

Como já foi referido o Decreto-lei nº75/2008 é publicado em abril e no mês seguinte os presidentes executivos são informados da agregação iminente das duas escolas existentes no concelho tendo de decidir no espaço de dias a continuidade da sua gestão, fundindo-as, ou proceder à auscultação dos professores de forma a ser constituída uma Comissão Administrativa Provisória.

O impacto deste novo regime de autonomia e administração foi, desta forma, rapidamente interiorizado pelas profundas alterações que viria a criar nesta comunidade.

Assim, a I parte deste trabalho constitui a parte teórica do estudo irá desenvolver-se em três capítulos:

No primeiro capítulo iremos apresentar a história da formação do Agrupamento, as escolas do concelho, como unidades orgânicas autónomas,

até às agregações sucessivas de acordo com os vários modelos de administração e gestão onde conceitos como a Autonomia das Escolas, Projeto Educativo de Escola, Escola-Comunidade Educativa, Participação de Todos os Intervenientes no Processo Educativo, Agrupamentos são introduzidos na legislação portuguesa abordando-os comparativamente através de análise sumária dos quatro modelos:

- Decreto-lei nº 172/91;
- Decreto-lei nº 115-A/98;
- Decreto-lei nº 75/2008;
- Decreto-lei nº 137/2012

No segundo capítulo será abordado o conceito de clima na escola, as suas dimensões, admitindo que a natureza dos seus efeitos contribui para o desenvolvimento organizacional da *Escola* e para o desenvolvimento profissional dos seus atores influenciando, direta ou indiretamente, os comportamentos e a satisfação das pessoas envolvidas.

O último capítulo será dedicado à liderança onde se apresentam vários conceitos e teorias de liderança segundo as perspetivas adotadas pelos diversos autores. Este conceito será desenvolvido relacionando-o com a necessidade que as organizações apresentam de terem líderes capazes de gerar processos de influência que, pela positiva e com integridade, levem as pessoas nas diferentes funções que desempenham a desenvolverem forças anímicas que as estimulem a superarem-se e a evoluírem para desempenhos de excelência.

Embora neste trabalho não se pretenda desenvolver o conceito de “satisfação” ele é indiretamente quantificado através de duas questões, como

forma de aferir a influência dos fatores organizacionais (tais como o clima e liderança), sobre a satisfação dos respondentes.

Perante a problemática escolhida a nossa pergunta de partida foi “Como vêm os professores, o pessoal não docente e alunos o clima e a liderança na sua organização?”

Na segunda parte do nosso trabalho procedemos à apresentação, análise e discussão dos dados obtidos.

Em termos metodológicos, usamos o inquérito por questionário aplicado a alunos, professores e pessoal não docente do Agrupamento. Os questionários foram distribuídos na última semana de fevereiro, de 2013 e recolhidos no mês de março, de 2013. Tivemos a preocupação de fazer passar os questionários através de uma colega que já não estava a lecionar no agrupamento procurando, deste modo, maior imparcialidade.

Seguem-se, as conclusões gerais a que chegamos com o nosso estudo. Por último, referimos a bibliografia a que recorremos e anexamos os instrumentos de recolha de dados.

**CAPÍTULO I – OS DIVERSOS MODELOS DE GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS**

1. A Gestão e a Administração das Escolas - das Escolas ao Agrupamento de Escolas

Introdução

A escola enquanto Organização

Conforme refere M. TEIXEIRA (1995, p. 4), “ *A escola, sobretudo a escola como organização, não tem sido objeto de um estudo tão aprofundado quanto várias outras organizações*”.

As últimas duas décadas de investigação educacional marcaram a análise e compreensão da escola enquanto organização através da emergência da sociologia das organizações escolares e de uma nova perspetiva que se desenvolve em torno de uma abordagem micro (escola ou sala de aula) e uma abordagem macro (o sistema educativo). (cfr. NÓVOA, 1992, p.15)

O sistema educativo português tem assistido, nas últimas duas décadas, ao aparecimento de medidas de política educativa cuja agenda reformista tem dado importância crescente às dimensões da gestão e da liderança escolares. (TORRES e PALHARES, 2009, p.77)

Das escolas espera-se não só o cumprimento das novas orientações centrais como também a sua responsabilização pela procura das soluções mais eficazes para o seu desempenho. (ibidem p.80).

A escola é encarada como um espaço organizacional onde “*também se tomam grandes decisões educativas curriculares e pedagógicas*”. (...) “*Trata-se de erigir as escolas (e os agrupamentos de escolas) como espaços de*

autonomia pedagógica, curricular e profissional, o que implica um esforço de compreensão do papel dos estabelecimentos de ensino como organizações, funcionando numa tensão dinâmica entre a produção e a reprodução, entre a liberdade e a responsabilidade.” (NÓVOA, 1995, p.18)

Se atendermos às várias definições que se têm avançado, verifica-se, hoje, algum consenso relativamente ao conceito, pois à semelhança de outras organizações, a Escola é formada por um conjunto de pessoas com funções diferentes orientadas para um propósito comum mas, com um papel deveras preponderante, na medida em que, como refere M.TEIXEIRA (o. c., p. 5), *“De entre as organizações que estruturam a nossa sociedade, a organização escola é uma das mais relevantes, já que, de alguma maneira, irá ter influência sobre todas as outras.”*

Das Escolas ao Agrupamento de Escolas

Apesar de o nosso trabalho se restringir às relações estabelecidas com os vários atores educativos e os estilos de comportamento adotados pelos seus líderes nos últimos cinco anos, desde a constituição do “mega” Agrupamento, de maio de 2008 a julho de 2013, impõe-se fazer uma referência às escolas que existiam no concelho, a sua localização geográfica e de que forma decorreram os processos de agregação dessas escolas.

O Concelho

O Concelho de Sobral de Monte Agraço situa-se no Distrito de Lisboa, integrando em termos mais vastos a sub-região Oeste. Está confinado a Sul e a Poente com o Concelho de Mafra, a Norte com o de Torres Vedras e Alenquer e a Nascente com o de Arruda dos Vinhos. A sede do concelho, é a vila com o mesmo nome, situada



Fig. 1

a 40 quilómetros da capital Lisboa, rodeada de campos de cultivo, encostas verdejantes em paisagem acidentada com montes e vales, onde impera a tradição rural. As searas cruzam-se com hortas e vinhas.

Tem uma superfície total de **51,95 Km²**, distribuída por **três** freguesias:

• A freguesia de Santo Quintino com uma área de **28,88 Km²**, ocupa 55,59 %, da superfície total;

• A freguesia de Sapataria com uma área de **14,40 Km²**, ocupa 27,72 % e,

• A freguesia de Sobral com uma área de **8,67 Km²**, ocupa 16,69 %.



Fig. 2

As Escolas

Em **1976/77** o concelho tinha 14 escolas de 1.º ciclo distribuídas por 15 edifícios. O número de alunos por turma foi oscilando e em diversos anos letivos, algumas tiveram dois, três ou nove lugares.

Não existia nenhum edifício de pré-escolar oficial.

As escolas de lugar único estavam situadas nas localidades mais pequenas e mais isoladas, a rede de transportes públicos era inexistente e o acesso só era possível em viatura própria ou, de comboio, em três localidades.

Apesar das distâncias de cada uma das localidades à vila, sede de concelho, não serem muito significativas (a mais distante ficava, apenas, a cerca de 13 Kms), o isolamento era notório, os recursos económicos das populações escassos e o nível cultural baixo.

A escola, com um corpo docente instável, com fracos recursos pedagógicos (um quadro, caixa métrica, alguns mapas, poucos livros, um globo, régua, esquadro e transferidor), era o único local onde as crianças aprendiam, conviviam e brincavam, em segurança, sob o olhar atento do docente que era respeitado, estimado e acarinhado, era um bem a preservar, por isso, as populações resistiram sempre ao seu encerramento.

O isolamento de professores e alunos, não era facilitador da troca/partilha, de vivências/experiências/saberes, os docentes tinham que elaborar ou adquirir materiais didáticos/pedagógicos para diversificar as suas práticas. Na reunião de conselho escolar (reuniam mensalmente aos sábados) a atividade docente era abordada muito raramente.

Foram surgindo algumas iniciativas, programas tendentes a quebrar o isolamento entre as próprias escolas/alunos/professores, o insucesso e o abandono escolar:

- Desporto Escolar – Um docente de 1.º ciclo destacado para os concelhos de Arruda e Sobral, passava periodicamente pelas escolas promovendo a prática do desporto escolar (**início em 80/81**);
- Serviço de Apoio a crianças com Dificuldades Aprendizagem (SADA) – **em 83/84**, em instalações cedidas pela autarquia, duas salas situadas na vila, dois docentes do 1.º ciclo, um com grupos de alunos inseridos em turmas que se deslocavam ao SADA para receber apoio educativo e outro com uma classe de compensação que integrava alunos com mais de 10 anos, com grandes dificuldades de aprendizagem, repetentes, “retirados” de algumas escolas do concelho, visando a conclusão do 4.º ano. **Em 84/85**, passou a Unidade de Orientação Educativa (UOE) que recebia apenas grupos de alunos com dificuldades de aprendizagem. A este projeto foram atribuídos recursos consideráveis para aquisição de material que os docentes afetos ao mesmo, deram a conhecer e partilhavam com os colegas das escolas.

Quando terminavam o 1º ciclo os alunos deslocavam-se para a vila onde frequentavam a escola até ao 9º ano (atual). Quem pretendia prosseguir estudos já tinha que sair do concelho. O ensino secundário só passa a existir no concelho a partir dos anos noventa com a construção de uma nova escola, a atual sede do Agrupamento.

1.1. A Lei de Bases do Sistema Educativo

Desde o início dos trabalhos da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (C.R.S.E.) que um conjunto de ideias-chave se foi generalizando e constituindo como núcleo duro do sistema escolar, visando o sucesso dos alunos e a melhoria do serviço público da educação. Passaram então a integrar este núcleo duro conceitos como a Descentralização da Administração Educativa, Autonomia das Escolas, Projeto Educativo de Escola, Escola-Comunidade Educativa, Participação de Todos os Intervenientes no Processo Educativo, entre outros...

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei 46/86), confere grande importância à participação na educação e na gestão das escolas, adotando como princípio organizativo do Sistema Educativo a integração da comunidade, com a participação de todos, de forma direta ou indireta, no processo educativo. Conforme se pode ler no seu artigo 3º, alínea I) *“Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adopção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias”*

No Concelho do Sobral

Nas escolas do 1º ciclo do Sobral continuaram a surgir iniciativas e em **88/89** inicia-se, o Programa Interministerial para a Promoção do Sucesso Educativo (PIPSE). Uma das medidas era o fornecimento de lanche às

crianças carenciadas. Foi destacado um professor do 1.º ciclo que promoveu a realização de diversas atividades e a formação de docentes.

1.2. O Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de maio

Este modelo, explicita a ideia de uma escola com identidade própria, na sua alínea f), do ponto 2 do artigo 17º, onde pode ler-se que compete ao diretor executivo *“incentivar a participação dos diversos sectores da comunidade escolar, no respeito pelo regulamento interno, pelo projeto educativo e pelo plano anual de atividades da escola, disponibilizando os meios necessários a uma eficaz prossecução das atribuições da escola nos planos em que se desenvolve a respetiva autonomia”*.

É um diploma que define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Introduce o conceito de área escolar para os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, alterando *“a estrutura formal da escola básica e secundária”* e assim revoga *“legislação que remonta, no caso do ensino primário, ao ano de 1975 e, no caso de outros níveis de ensino, a 1976”* (TEIXEIRA o.c., p.48)

Poderemos considerar que o modelo preconizado por este normativo, é o modelo precursor dos Agrupamentos de Escolas.

No Concelho do Sobral

Em junho/92 todo o concelho se envolveu na conceção, divulgação, realização e dinamização da 1.^a Feira Infantil, durante 2 dias todos os alunos se deslocaram a Sobral para dinamizar os espaços e participar nas atividades. Foram feitas festas com a colaboração dos pais, abertas à comunidade, para angariação de fundos para aquisição de materiais, nas quais era dado a conhecer o trabalho desenvolvido com e pelos alunos.

Começou a quebrar-se o isolamento;

Em **91/92** é inaugurada a atual sede do agrupamento, escola básica e secundária do Sobral de Monte Agraço, ainda só com o 2º e 3º ciclos. A principal luta era que o ensino secundário fizesse parte da oferta educativa deste concelho, o que veio a acontecer só em 93/94.

1.3. O Despacho Normativo nº 27/1997, de 2 de junho

Com o Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de Junho, é criada a possibilidade de um novo ordenamento jurídico de autonomia e gestão das escolas.

Surge a possibilidade de dotar gradualmente os estabelecimentos dos ensinos básicos e secundário de maiores graus de autonomia sendo da responsabilidade dos órgãos de gestão, articulados com as Direções Regionais de Educação, apresentarem propostas de associação ou agrupamentos de escolas. É dada prioridade às propostas que agreguem Jardins de Infância e escolas do ensino básico da mesma área geográfica “... *concretizando*

plenamente a conceção de uma escola inserida na comunidade e o centro privilegiado de toda a ação educativa” conforme se lê no seu preâmbulo.

Este despacho para além de permitir a participação e iniciativa das escolas em domínios como o reordenamento da rede da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário também estimulava o desenvolvimento de projetos educativos de escola. O êxito da sua implementação dependia não só da iniciativa da escola e dos seus profissionais mas também de toda a comunidade educativa.

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

É a partir desta legislação que o conceito de agrupamento passa a ser uma realidade. Como o diploma refere no seu preâmbulo, a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da Educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

Com a criação de Agrupamentos de Escolas, pretendia-se criar uma nova estrutura organizacional e reorganizar a rede escolar, de modo a possibilitar o percurso sequencial e articulado dos alunos durante a escolaridade obrigatória, acabar com o isolamento de algumas escolas, em especial do 1.º Ciclo do Ensino Básico, possibilitando uma gestão mais racional dos recursos.

O **Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio**, concebe o Projeto Educativo como um dos documentos fundamentais do processo de construção da autonomia da escola, juntamente com o Regulamento Interno e o Plano Anual

de Atividades. Este normativo define o Projeto Educativo como sendo “o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa” (Cap. I, artigo 3, ponto 2, alínea a)).

É pois no quadro da rearticulação da estrutura administrativa do Sistema Educativo que a produção legislativa em Portugal consagra a necessidade de cada escola elaborar um Projeto Educativo, impondo-o como elemento fundamental da ação prospetiva da gestão escolar.

No Concelho do Sobral

Em 96/97, um conjunto de professores dos três ciclos elaboram o Projeto ALFA/PEPT 2000, que tinha como principal objetivo o combate ao abandono e ao insucesso. Com este projeto o que se conseguiu de facto, foi o combate ao isolamento em que muitas escolas de primeiro ciclo se encontravam.

Surgem as primeiras reuniões entre docentes do primeiro ciclo, docentes de lugar único, afastado da escola da vila.

As atividades sucederam-se, os alunos das aldeias passaram a deslocar-se à vila, à escola secundária.

É também aqui que se inicia a história das parcerias, com a Câmara, com os Bombeiros, com o Centro de Saúde, com os sociedades recreativas das aldeias limítrofes, que ainda hoje se mantêm, e são, na nossa perspetiva, uma mais valia deste concelho e deste agrupamento de escolas.

Em 1998 Inicia-se o processo de formação do Agrupamento Horizontal que inclui todas as escolas de 1.º ciclo e os Jardins-de-infância do concelho, e que viria a ser aprovado em 98/99.

Começa um novo ciclo que pretendia superar situações de isolamento de estabelecimentos de educação/ensino, prevenindo o insucesso, o abandono escolar e a exclusão social; reforçar a capacidade pedagógica de todos os estabelecimentos; garantir a aplicação do regime de autonomia, administração e gestão comum aos estabelecimentos que o integram; rentabilizar os materiais existentes, formar e dinamizar o centro de recursos; valorizar e enquadrar experiências em curso; envolver ativamente toda a comunidade educativa.

Elabora-se o Regulamento Interno e o 1.º Projeto Educativo comum a todas as escolas/JI do agrupamento, valorizando uma educação para os valores, que foi sendo avaliado/restruturado. de modo:

- A desenvolver o intercâmbio docente e discente;
- A permitir a reflexão individual e coletiva dos docentes;
- A facilitar a articulação entre diferentes níveis de ensino;
- A melhorar a informação e comunicação na comunidade educativa;
- A permitir que a organização escolar se apropriasse das vantagens do desenvolvimento tecnológico e científico;
- A desenvolver um plano de formação contínua centrada nas práticas e na sua mudança envolvendo todos os docentes;
- A garantir mudanças e inovação no plano curricular flexibilizando-o e contextualizando-o.

Em suma, Educar para o SER e não para o TER.

1.5. O Decreto Regulamentar n.º 12/2000, de 12 de agosto

É este normativo que fixa os requisitos e os procedimentos necessários para a constituição, criação e funcionamento de agrupamentos de estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico.

A constituição de agrupamentos “... encontra-se subordinada à existência de projectos pedagógicos comuns, à construção de percursos educativos integrados, ao desenvolvimento da educação pré-escolar como primeira etapa da educação básica, à articulação curricular entre níveis e ciclos de ensino e à proximidade geográfica.” E ainda “ ... a critérios de racionalidade na utilização dos recursos educativos e ao reordenamento da rede educativa.”

Conforme estipulava o artigo 6º a proposta teria de ser apresentada ao Diretor Regional de Educação, até ao fim do mês de janeiro de cada ano, para iniciar o seu funcionamento, em regime de instalação, no início do ano escolar seguinte. A consistência do projeto pedagógico e a viabilidade técnica e financeira eram analisadas pela tutela e ainda seria necessário obter o parecer positivo do município.

No Concelho do Sobral

Existia o Agrupamento Horizontal do 1º ciclo, aprovado em 98/99 com 14 escolas do 1º ciclo e 6 salas de Pré-Escolar sendo duas delas itinerantes. A escola básica e secundária oferecia os restantes ciclos e ainda o curso noturno.

Em 2000 estava em curso a construção de uma outra escola na vila.

O alvará de construção indicava que era uma escola com a tipologia de 1º, 2º e 3º ciclos. A especulação era muita. A ser verdade como iria ser feita a separação dos ciclos na escola básica e secundária uma vez que era evidente que o espaço que estava a ser construído não comportava a totalidade dos ciclos anunciados?

A 8 de julho de 2003 é publicado o Despacho n.º 13313 com o ordenamento da rede educativa de 2003-2004 e, a 8 setembro de 2003, é inaugurada a básica integrada, criada pela portaria nº 951-A/2003, com cinco lugares de 1º ciclo. Para além da tipologia designada foi inaugurada também com o 5º ano, do 2º ciclo de escolaridade.

A gestão foi assegurada por uma Comissão Executiva Instaladora pelo período de 2 anos.

Passa a haver a separação de docentes do 1º ciclo que até aí se encontravam organizados num agrupamento horizontal e dos docentes do 2º ciclo que até então coexistiam com o 3º ciclo e secundário num outro edifício do concelho. Estes dois tipos de realidade educativa e organizacional geraram um enorme desconforto na comunidade educativa em especial nos professores.

No ano letivo de 2004/2005 toma a designação de Agrupamento Vertical com a agregação pedagógica e organizacional de todo o 1º ciclo e 2º ciclo do concelho.

A alteração/reordenação da rede escolar levou ao encerramento progressivo das pequenas escolas, foi um fator decisivo para a correção de assimetrias e desigualdades sociais.

No ano seguinte é eleito um Conselho Executivo para um período de três anos. A 10 de maio de 2007, em reunião de rede, o órgão de gestão é informado que o agrupamento ia sofrer, ainda nesse ano de 2007, outra verticalização com o 3º ciclo e secundário. O que veio a acontecer no ano seguinte.

1.6. O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

É instituído um novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

A abertura das escolas ao exterior e a participação dos pais e autarquias, reforço da autonomia e reforço de lideranças são os principais objetivos do modelo de gestão.

Os órgãos de direção e administração e gestão são: o conselho geral, o diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo.

Ao Diretor compete a designação dos coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar, assim como, os coordenadores de departamentos curriculares.

No Concelho do Sobral

É então no ano letivo de **2008/2009**, precisamente em maio, um mês depois da publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que se constitui o atual Agrupamento, unidade de gestão de tipologia vertical, que viria a ser homologado em 23/06/2008.

Passa a existir o Agrupamento de Escolas de todo o Concelho com:

- Dois estabelecimentos de Ensino Pré-escolar;
- Cinco de 1º Ciclo;
- Quatro de 1º Ciclo e Jardim de Infância e,
- Uma Básica e Secundária (escola-sede).

Na escola sede funcionava para além do Ensino diurno, básico e secundário, também o ensino noturno com Ensino Recorrente Noturno (básico e secundário), os cursos EFA e os de Ensino Extra-Escolar.

Como nenhum professor dos órgãos de gestão cessantes manifestaram vontade de dar continuidade a este novo sistema de gestão foi, em sede de reunião geral de professores e após esgotadas as alternativas apontadas pela tutela que, num espírito cívico, apresentei a minha disponibilidade.

Começou assim a enorme missão iniciada por uma equipa de três professores, constituída oficialmente numa Comissão Administrativa Provisória, de um agrupamento com uma oferta educativa bastante diversificada abrangendo desde a Intervenção Precoce, (apoio precoce às crianças com Necessidades Educativas Especiais permitindo, em tempo útil, identificar dificuldades inibidoras da aprendizagem na escolaridade básica); Pré-Escolar; Ensino Básico; Cursos de Educação e Formação de Jovens; Ensino Secundário, Cursos Profissionais e, ainda, ensino Recorrente Noturno básico e secundário e Cursos Extra - Escolares.

É neste contexto que se dá novamente a deslocalização dos docentes do 2º ciclo para a escola sede do atual Agrupamento.

Ainda em Julho de 2008 houve necessidade de criar as novas estruturas do Agrupamento, responsáveis pelo processo de funcionamento dos vários estabelecimentos de ensino que o compõem. Novos Departamentos Curriculares; novo Conselho Pedagógico; novos representantes do setor não docente nos órgãos da escola. O facto obrigou ainda a que ficassem sem sentido todos os Documentos Internos das Escolas: Regulamento Interno; Regimentos; Projetos Educativos; Projetos Curriculares...

A partir de Setembro (2008), lançaram-se todas as medidas para fazer face ao arranque do ano letivo, numa realidade em que todos os aspetos da vida da escola foram alterados. Fez-se um esforço para repensar a escola, proceder à definição de aspetos considerados fundamentais para o funcionamento das atividades escolares, tais como discussão e aprovação do modo de funcionamento da ocupação plena dos tempos escolares dos alunos, a regulamentação de alguns pontos essenciais do novo Estatuto do Aluno, o funcionamento das Áreas curriculares não disciplinares, os Critérios de Avaliação Gerais do Agrupamento, os Critérios de Transição dos alunos nos anos não terminais, o Plano Anual de Atividades, entre outros.

Paralelamente houve necessidade de encorajar os elementos que ainda resistiam das Associações de Pais motivando-os a constituírem-se como nova organização e, finalmente em Janeiro (2009) o Conselho Geral Transitório estava constituído.

Em junho de 2009, a eleição do Diretor, dá continuidade ao projeto e mantém a direção para o triénio 2009/2013.

1.7. Resolução do Conselho de Ministros nº44/2010, de 14 de julho

Determina o encerramento de escolas do 1.º ciclo do ensino básico com menos de 21 alunos o que obrigou, no Agrupamento, a encerrar duas escolas tendo, uma delas, obtido autorização da tutela para funcionar mais um ano letivo.

A construção de um Centro Escolar levou ao encerramento de mais quatro escolas no ano letivo seguinte.

1.8. O Despacho nº 12955/2010, de 12 de agosto

Este Despacho introduz o conceito de *“unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas”* e determina que: *“Compete às direções regionais de educação territorialmente competentes proceder à nomeação de uma comissão administrativa provisória (CAP), em cada agrupamento constituído por processo de agregação, nos termos do artigo 7.º do Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril”*

Mas era exatamente essa realidade que já existia no concelho com todas as escolas agrupadas tendo a CAP tomado posse a 25 de maio de 2008.

No Agrupamento do Concelho do Sobral

As reuniões eram constantes, para se dar resposta à articulação curricular, à preparação de novos documentos conjuntos de planificação, desenvolvimento e avaliação das atividades letivas; à elaboração dos Projetos Curriculares de Turma; à preparação de atividades conjuntas.

A destacar ainda a realização de reuniões conjuntas com Encarregados de Educação; com Encarregados de Educação/Escola Segura e CCPJ para os casos de indisciplina na escola.

Para além disso foram criados momentos de reflexão com toda a comunidade educativa com vista à elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno do Agrupamento, de forma a estabelecer um ponto de referência orientador do funcionamento da Escola que se desejava, à luz do novo diploma, com realidades e escalões etários tão diferentes.

O dia-a-dia teve de dar resposta a tudo isso e ainda manter o corpo docente suficientemente motivado para proceder ao trabalho individual de preparação das atividades letivas, correção de testes, trabalhos de casa, pesquisas, elaboração de materiais... O Pessoal Não Docente sempre escasso foi incansável trabalhando fora de horas, sugerindo, concertando... Apesar do grande desgaste e das relações entre pares não ter sido sempre o melhor, o clima da Escola estabilizou e passou a haver disponibilidade mental para pensar/desenvolver outros Projetos.

Foram criados mais ofertas formativas para combater o abandono escolar: mais cursos Profissionais, mais percursos alternativos. Surgiram novos projetos, candidaturas, participações. A Escola orgulha-se de ter os seus alunos a participar e a ganhar prémios a vários níveis.

E, em 2011, o Agrupamento é avaliado externamente obtendo, em todos os domínios, a menção de Muito Bom.

Foi o reconhecimento de todo o empenhamento, energia e dedicação de uma comunidade. Foi mais uma confirmação que estávamos no caminho certo

para sermos uma Escola de Referência e poder a vir a celebrar o contrato de autonomia.

Em 2012 o concelho tem um Agrupamento de Escolas constituído por 7 escolas com cerca de 1400 crianças/alunos de todos os anos de escolaridade.

- Dois estabelecimentos com ensino Pré-Escolar;
- Quatro de 1º Ciclo e Jardim de Infância e,
- Uma Básica e Secundária (escola-sede).

1.9. O Decreto-Lei n.º 137/2012, de 6 de julho

Este Decreto-Lei de 2012 tem como objetivo substituir o regime anterior de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário *estabelecendo normas que garantam e promovam o reforço progressivo da autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas, condições essenciais para a melhoria do sistema público de educação. Para tal contribuirá a reestruturação da rede escolar, a consolidação e alargamento da rede de escolas com contratos de autonomia, a hierarquização no exercício de cargos de gestão, a integração dos instrumentos de gestão, a consolidação de uma cultura de avaliação e o reforço da abertura à comunidade.*

Com este diploma mantêm-se os órgãos de administração e gestão, mas reforça-se a competência do conselho geral, enquanto órgão de representação dos agentes de ensino, dos pais e encarregados de educação e da

comunidade local, designadamente de instituições, organizações de carácter económico, social, cultural e científico.

Há um reajustamento do processo eleitoral do diretor, conferindo-lhe maior legitimidade através do reforço da exigência dos requisitos para o exercício da função e, por outro lado, consagram-se mecanismos de responsabilização no exercício dos cargos de direção e de gestão.

O conselho pedagógico passa a ser constituído só por docentes.

Atendendo à sua importância na organização escolar, e em particular na avaliação do desempenho docente, este diploma reforça e visa, igualmente, os requisitos de formação, bem como de legitimidade eleitoral do coordenador de departamento.

Este diploma reforça a autonomia das escolas valorizando uma cultura de autoavaliação e de avaliação externa, com a consequente introdução de mecanismos de autorregulação, processos de avaliação orientados para a melhoria da qualidade do serviço público de educação.

CONCLUSÃO

Na nossa perspetiva, ao longo dos anos a história dos professores que lecionavam nas escolas do Concelho foi caracterizada, como em tantos outros locais do nosso país, pelo dinamismo e procura de resolução dos problemas educativos que enfrentavam.

Desenvolveram-se projetos de forma a mitigar o isolamento de professores e alunos. Valorizou-se a troca/partilha de vivências/experiências/saberes e verificou-se que a comunidade estava à disposição apostando no desenvolvimento das suas “gentes”. Talvez por tudo isso também a tutela reconheceu que havia quem fosse capaz de assumir novas responsabilidades e, mais uma vez, ser um concelho pioneiro na agregação de escolas.

Em julho de 2013 é eleita uma nova Diretora para o Agrupamento.

CAPÍTULO II – O CLIMA

INTRODUÇÃO

Neste capítulo vamos debruçar-nos um pouco mais sobre as organizações, o conceito específico de clima de escola e a sua importância nas organizações escolares, como se iniciou o interesse pelo seu estudo, em que consiste o clima de escola e qual a sua relação com a liderança escolar.

1. ORGANIZAÇÕES ESCOLARES – CLIMA DE ESCOLA

O conceito de “unidades administrativas” induz a que, cada vez mais, se tenha de encarar a escola como uma organização com particularidades ou especificidades que a tornam complexa.

Etimologicamente, a palavra organização tem origem no vocábulo grego “*organon*” que significa instrumento, meio ou ferramenta. Efetivamente, “ *As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntos para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo.*” (CHIAVENATO, 2005, p. 24)

Como afirma MARCH e SIMON (cit. por TEIXEIRA, 1995, p.5). “ (...) *as organizações são compostas por seres humanos em estado de interação.*”

Muitas outras definições de organização poderiam ser aqui citadas, todas elas relevantes do fator humano, da interação humana que se desenvolve no seu seio e da intencionalidade da sua “invenção”.

2. Clima Organizacional

A evolução do conceito de clima evoluiu à medida que foram evoluindo as teorias organizacionais. Inicialmente o conceito abordava os atributos organizacionais já numa segunda abordagem o conceito destacava para além dos atributos organizacionais a percepção dos membros da organização. Numa terceira abordagem o conceito passa a dar ênfase aos atributos individuais e à percepção dos indivíduos.

Os estudos sobre o clima de escola tiveram início nos anos sessenta, com o contributo de Halpin e Croft (cfr. CARVALHO, 1992, p.27) que, a partir dos seus estudos, começaram a desenvolver este conceito.

O clima de uma organização depende da sua estrutura, do seu contexto e de todos os seus processos organizacionais, mas também, dos atores que formam essa mesma organização. Referindo-se à teorização de Likert, CARVALHO (o.c., p.27) o clima de uma organização é uma consequência “*da percepção que os membros da organização têm acerca das variáveis de estrutura, de processo e de produto*” e são “*essas percepções que os membros da organização fazem da própria organização*” que vão condicionar o seu próprio comportamento organizacional.

Muitos são os autores que apresentam definições distintas sobre os conceitos de clima e o de cultura organizacional. Outros ainda que identificam o conceito de clima organizacional com o conceito de cultura, (cfr. TEIXEIRA, 1995, p.165).

SAVOIE e BRUNET distinguem os dois conceitos definindo a cultura organizacional como a “*identidade profunda da organização*”, (o.c., 2000, p. 196) pelo que “*nenhum novo dirigente pode dar-se ao luxo de gerir sem ter em conta esta identidade*” (*ibidem*). Quanto ao clima o autor apresenta-o como o

“humor da organização, a atmosfera que delimita o campo do possível no que se refere à implicação e ao compromisso real das pessoas com as organizações”.

FINLAYSON (1981, p.123) afirma que *“os pais, os professores e os inspetores da educação tomam consciência do «tom de uma escola» logo que lá entram.”*

Para BRUNET (1992, p.126) o clima de uma organização, *“reporta-se a uma série de características relativamente permanentes que:*

- a. Diferenciam uma dada organização, podendo considerar-se que cada escola é suscetível de uma personalidade própria, um clima específico;*
- b. Resultam de comportamentos e das políticas dos membros da organização, especialmente da direção, uma vez que o clima é causado pelas variáveis físicas (estrutura) e humanas (processo);*
- c. São percecionadas pelos membros da organização;*
- d. Servem de referência para interpretar uma situação, pois os indivíduos respondem às solicitações do meio ambiente de acordo com a sua percepção do clima;*
- e. Funcionam como um campo de força destinado a dirigir as atividades, na medida em que o clima determina os comportamentos organizacionais”*

A especial importância desta abordagem reside no facto de o comportamento das pessoas não ser um resultado de fatores organizacionais existentes, mas depende das percepções que a pessoa tem desses fatores. *“O clima organizacional reporta-se às percepções dos atores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização”.* (BRUNET, 1992, p. 128)

TEIXEIRA (2014) definirá o clima como “o que os atores organizacionais maioritariamente representam e sentem da sua organização.”

Para TEIXEIRA (1995, p. 166), parece haver uma forte relação entre o clima da organização e a motivação dos atores organizacionais. No estudo que realizou, a autora verificou que as imagens que os professores têm da escola apresentam uma relação muito significativa entre o clima da organização e a satisfação gerada pelo trabalho.

No entanto, essas percepções dependem em grande parte das atividades, interações, e do conjunto de experiências que cada elemento tem na organização.

3. DIMENSÕES DO CLIMA

O estudo dos efeitos do clima sobre a organização revelou que estes são determinantes sobre a satisfação e o rendimento dos indivíduos. As atitudes, os comportamentos, os sentimentos e as emoções das pessoas quando são positivos podem gerar entusiasmo, satisfação e um bom ambiente de trabalho, com partilha, cooperação e confiança na organização que é a escola.

Daqui concluímos, também, o nível de importância que o clima assume e a necessidade de existência de condições favoráveis para o seu desenvolvimento.

BRUNET (o.c., p. 127) identifica como variáveis do clima de uma organização a:

- **Estrutura** (referindo-se às características físicas organizacionais, nomeadamente, à dimensão da organização, medida de controle, níveis hierárquicos, especialização de funções, departamentalização, centralização e descentralização de decisões e programa escolar);
- **O processo organizacional** (tem em conta, a gestão dos recursos humanos, seleção, coordenação, recompensas, incluindo, a liderança, a comunicação, a resolução de conflitos, o estatuto e a relação de poder e o projeto educativo) e,
- As **variáveis comportamentais** (que integram atitudes, personalidade, capacidades e estrutura, normas e papéis assumidos em grupo e individualmente).
 - No que se refere aos comportamentos individuais, estão incluídos as atitudes, personalidades e capacidades individuais;
 - Em relação, aos comportamentos de grupo, estão incluídos a estrutura, a coesão, as normas e os papéis.

De acordo com o esquema que relaciona as variáveis que intervêm na composição do clima organizacional, facilmente compreendemos que a relação entre variáveis e efeitos é biunívoca conforme se pode observar no quadro da página seguinte.



Fonte BRUNET (1992, p.127)

Para medir/avaliar as percepções dos membros de uma organização os investigadores apresentam dimensões variáveis nos estudos que efetuaram sobre o clima escolar.

BRUNET, com base nos trabalhos realizados por Campbell, considera as seguintes dimensões do clima:

1. A autonomia individual onde se inclui “a responsabilidade individual, a independência dos indivíduos e a rigidez das normas organizacionais.”;
2. O grau de estrutura imposto pelo cargo onde se integram aspetos como “o nível a que os objetivos e métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados pela direção.”;
3. O tipo de recompensas que inclui “os aspetos monetários e as possibilidades de promoção dos membros da organização.”;
4. A consideração, o calor e o apoio em que se integra “o estímulo” e “o apoio que a direção presta aos seus membros”.

LIKERT (cit por BRUNET, 1992), aborda o clima em função de **oito dimensões**:

- Os métodos da direção;
- A natureza das forças de motivação;
- A natureza dos processos de comunicação;
- A natureza dos processos de influência e de interação;
- O modelo utilizado para a tomada de decisões;
- A estratégia de definição dos objetivos e das normas organizacionais;
- O processo de controlo utilizado;
- A definição dos objetivos de desempenho e de aperfeiçoamento.

JANOZ et al (1998, pp. 293-294) propõem cinco dimensões que se podem medir a partir da agregação das perceções dos indivíduos. Apesar de estarem relacionadas referem-se a um aspeto específico do clima:

- **O Clima Relacional** – reflete a atmosfera que reina nas relações entre indivíduos. A qualidade do clima é atribuída a três fatores: contactos interpessoais calorosos; respeito entre os indivíduos e segurança do apoio dos outros;
- **Clima Educativo** – reflete o valor dado à educação no meio, quando é positivo implica que a escola seja apercebida como verdadeiro lugar de educação;
- **Clima de Segurança** – reflete a tranquilidade e ordem que se vive, condições essenciais à concentração que exigem as tarefas escolares;
- **Clima de Justiça** – reflete uma avaliação justa e equitativa com atitudes marcadas por “...justa apreciação, reconhecimento e respeito dos direitos e do mérito de cada um” (ibidem);
- **Clima de Pertença** - reflete o sentido de pertença a um grupo, de orgulho na instituição garante o respeito das pessoas e facilita a adesão às normas aí estabelecidas.

M. TEIXEIRA (1995, pp.167-168), utilizou nos seus estudos duas dimensões essenciais:

Relações estabelecidas no quadro da organização - relação entre atores e apoio recebido nas dificuldades:

- Relação com a direção – perceção dos professores em relação ao apoio prestado no caso de problemas disciplinares com os alunos e perceções das relações estabelecidas entre os professores e o órgão de direção;

- Relações entre professores – percepção que os professores têm sobre as relações que estabelecem entre si;
- Relações com o pessoal não docente – percepção que os professores têm das relações que estabelecem com o pessoal não docente;
- Relações com os pais - percepção que os professores têm das relações que estabelecem com os pais.

Condições de trabalho – percepção das condições de trabalho que a escola proporciona aos professores sobre aspetos como a disciplina geral na escola, o horário de trabalho, equipamentos existentes e incentivos dados à formação contínua dos professores.

Posteriormente (2014) a autora viria a considerar quatro dimensões: relações entre atores (com múltiplas subdivisões), equidade, segurança e condições de trabalho.

4. Tipos de clima e os seus Efeitos na Organização

Para Halpin e Croft, que apresentaram uma categorização do clima de escola centrada no comportamento dos diretores e dos professores a categorização do clima entendia-se como um contínuo que podia variar de aberto a fechado onde se podia diferenciar seis categorias//tipos de clima de escolas: (cfr. REVEZ, 2004, pp. 115-117

- **Clima Aberto** – Neste tipo de clima o diretor adota, procedimentos de consideração pelo grupo de professores e estes sentem-se orgulhosos de trabalhar na escola. A moral é elevada, existe trabalho docente em equipa, motivação e satisfação com o trabalho realizado.

O comportamento do diretor é caracterizado por procedimentos «propulsivos» e pela implicação de todo o pessoal na mudança;

- **Clima Autónomo** – Este clima é caracterizado pela liberdade que o diretor concede aos professores no sentido de serem estes a promoverem as suas próprias estruturas de interação, com vista a melhor satisfazerem as necessidades sociais que as conduz ao melhor desempenho profissional. A moral é elevada e o seu estilo de liderança facilita as tarefas aos professores mas não as acompanha, nem motiva os indivíduos a um maior desempenho. A mudança operar-se-á conforme for o ritmo de trabalho dos docentes, o seu nível de distanciamento é, portanto, elevado;

- **Clima Controlado** – A ênfase é dada ao cumprimento estrito das normas em detrimento da satisfação das necessidades sociais. O nível de despreocupação é profundo, os professores estão na escola para cumprir uma missão aguardando que a direção lhes indique como levá-la a cabo. Não há trabalho em equipa. A intimidade e a sociabilidade são fracas. O comportamento do diretor não é afetado pelo sentimento dos docentes interessando-lhe, exclusivamente, motivá-los com o seu exemplo para se assegurar do cumprimento dos objetivos;

- **Clima Familiar** – Neste tipo de clima as relações e os processos de comunicação são informais e o diretor faz sentir a todos que é igual aos demais. Socialmente, os docentes sentem fazer parte de uma

numerosa e feliz família (intimidade alta e «ênfase no rendimento» fraco);

- **Clima Paternalista** – neste tipo de clima a escola e as funções a desempenhar dentro da mesma constituem a única preocupação do diretor. Este revela-se ineficaz no controlo dos docentes, tal como na satisfação das suas necessidades sociais. A falta de empenho dos professores é elevada devido à inexistência duma ação diretiva. Verifica-se «ênfase na produtividade» e uma centralização de funções por parte do diretor;
- **Clima Fechado** – Neste tipo de clima a moral, a consideração e a sociabilidade é fraca, o que provoca uma tendência para a instabilidade. O diretor, demonstra pouco interesse no bem-estar e na realização das necessidades pessoais dos professores. O diretor não manifesta espírito inventivo nem «propulsão» para reduzir os obstáculos e inconvenientes que os professores encontrem no desempenho das suas atividades – autonomia débil e impessoal.

O quadro da página seguinte faz uma síntese interessante dos tipos de clima quanto aos processos de liderança, motivação, interações, comunicação, controle, processo de decisão, fixação de objetivos e o nível de objetivos de desempenho:

| Quadro 2 - Tipologia de Clima Organizacional de Likert | | | | |
|---|---|---|--|--|
| TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT | | | | |
| Dimensão | Autoritário | Paternalista | Consultivo | Participativo |
| Processo de Liderança | Autocrático | Autoritário Alguma confiança | Consulta Confiança elevada | Delegação de responsabilidade Confiança elevada |
| Motivação | Hostilidade Desconfiança Insatisfação | Condescendência Pouca satisfação Ausência de responsabilidade | Razoável satisfação Sentimento de responsabilidade | Implicação Participação |
| Interações | Não há cooperação Influência descendente | Pouca cooperação Influência descendente | Cooperação moderada Influência moderada nos dois sentidos | Cooperação generalizada Influência dos membros |
| Comunicação | Pouca comunicação Distorção e desconfiança | Pouca comunicação Precaução na comunicação | Predomina a descendência | Descendente lateral e ascendente |
| Controlo | Feito a nível superior | Feito a nível superior | Delegação de processos de controlo | Implicação dos níveis inferiores |
| Decisão | Tomada a nível superior Pouco motivante | Tomada a nível superior Ausência de trabalho em equipa | Tomada a nível superior Membros tomam decisões mais específicas | Decisão disseminada por toda a organização |
| Fixação Objetivos | Os objetivos são ordens | Os objetivos são ordens | Estabelecidas depois de discutidas | Participada |
| Objetivos de desempenho | Nível médio | Nível elevado | Nível muito elevado | Nível elevadíssimo |

(Adaptado de Carvalho, 1992, p. 41)

LIKERT (cit por BRUNET, 1992) propõe dois tipos de clima em função das oito dimensões anteriormente definidas:

- O clima de tipo autoritário e, o Clima de tipo participativo.

Cada um deles subdividido em dois numa escala contínua que vai desde o sistema muito autoritário até um sistema muito participativo.

| Quadro 3 – Tipos de Clima de escola de Likert | |
|---|---|
| TIPOS DE CLIMA | CARACTERIZAÇÃO |
| <p>CLIMA DE TIPO AUTORITÁRIO:</p> <p>Sistema 1 – Autoritarismo explorador</p> | <p>A direção não confia nos professores. Os objetivos e as decisões elaboram-se no topo da organização. As pessoas trabalham numa atmosfera de receio, de castigos, de ameaças e, ocasionalmente, de recompensa. A satisfação das necessidades individuais situa-se apenas nos planos psicológicos e de segurança.</p> |
| <p>CLIMA DE TIPO AUTORITÁRIO:</p> <p>Sistema 2 – Autoritarismo benévolo</p> | <p>A direção tem uma confiança condescendente nos professores. A maior parte das decisões são tomadas no topo mas, por vezes, verifica-se uma delegação de poderes. Por vezes, verifica-se uma participação dos níveis intermédios e inferiores. As recompensas e, por vezes, os castigos são os processos utilizados para motivar os professores.</p> |
| <p>CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO</p> <p>Sistema 3 – De carácter consultivo</p> | <p>A direção tem confiança nos professores, sendo a elaboração das políticas e das decisões gerais feita no topo mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais. A comunicação é de tipo descendente. Os aspetos importantes do processo de controlo são delegados de cima para baixo com um sentido de responsabilidade nos escalões superiores e inferiores.</p> |
| <p>CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO</p> <p>Sistema 4 – Participação de grupo</p> | <p>A direção tem confiança total nos professores. O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização. A comunicação faz-se de forma ascendente, descendente e horizontal. Os professores estão motivados pela participação e pela implicação, pela elaboração dos objetivos, pela melhoria dos métodos de trabalho e pela avaliação do rendimento em função dos objetivos. Existem relações amistosas e de confiança entre a direção e os restantes atores escolares. A função de controlo é exercida por todos os níveis da escala hierárquica, graças a uma grande implicação e a um elevado sentido das responsabilidades. Todos os membros unem os seus esforços para atingir os fins e os objetivos da organização.</p> |

(Fonte: BRUNET, 1992)

Quanto mais o clima estiver perto do sistema autoritário, pior serão as relações entre os diferentes atores escolares e quanto mais perto estiver do

sistema participação de grupo melhor serão as relações entre a direção e os outros membros da escola.

Segundo REGO et al (2004, p.78), as organizações autênticas, ou seja, organizações “autênticas” e “vitais para vida” das pessoas, “ajudam os colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional”. Trata-se de “*um conceito que vem dar resposta à «insalubridade» (...) de muitas organizações hodiernas*”. (REGO & CUNHA, 2005, p.62)

Estas organizações apresentam seis características organizacionais ou dimensões:

- **Espírito de camaradagem** – compreende itens que refletem o sentido de pertença; o espírito de camaradagem; espírito de equipa e preocupação mútua entre os colaboradores;
- **Comportamento respeitador dos superiores** - compreende itens que refletem o respeito a justiça por parte dos seus líderes bem como a credibilidade das suas ações;
- **Oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem** – compreende itens que refletem o sentido de competência, a possibilidade de crescimento pessoal dentro da organização;
- **Equidade** – compreende itens que refletem o tratamento equitativo, com respeito e dignidade, dentro da organização;
- **Conciliação trabalho-família** – compreende itens que refletem o equilíbrio entre a vida familiar e profissional;
- **Sentido de Autodeterminação** – compreende itens que refletem a abertura e franqueza dentro da organização (ibidem).

CONCLUSÃO

A existência de uma relação entre o ambiente de trabalho, a integração e o desenvolvimento pessoal demonstra a importância do estudo sobre o clima de escola.

Embora não se possa afirmar que existe uma relação direta entre o sucesso educativo dos alunos e o clima de uma organização são vários os estudos que o relacionam com a eficácia da escola e o desenvolvimento profissional dos professores. Trabalhar numa organização onde a tomada de decisões é partilhada, reforça a eficácia do trabalho e a satisfação pessoal.

É fundamental que exista um líder, conhecido por todos os atores educativos, que privilegie a comunicação e que enfrente os conflitos. O conhecimento dos recursos humanos da escola facilita as relações interpessoais baseadas na ajuda, cooperação/partilha e de respeito, potencia um bom clima entre todos os agentes educativos.

As condições de trabalho de uma escola são, também, fatores importantes na medida em que promovem ou dificultam o trabalho colaborativo dos vários atores educativos.

Medir o clima escolar é uma forma de reconhecer a perceção dos membros da comunidade escolar sobre as múltiplas relações que estabelecem e também dos pontos fortes da escola e das suas necessidades, na perspectiva dos seus atores.

CAPÍTULO III – A LIDERANÇA

INTRODUÇÃO

As organizações precisam cada vez mais de líderes que sejam capazes de gerar os processos de influência que, pela positiva e com integridade, levem as pessoas a desenvolverem forças anímicas que as estimulem a superar a cada momento a sua própria natureza para evoluírem para desempenhos de excelência. *“Por essa razão, a liderança ocupa um lugar chave em toda a organização.”* (CHIAVENATO, 2005, p. 346)

A liderança ocupa o centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade *“... que fomente estratégias com harmonia e coerência de atuação.”* (REVEZ, 2004, p. 100)

“A liderança é directamente responsável pelo estímulo e empenhamento individual ou colectivo na execução dos projectos de escola”. (ibidem)

Nesse sentido, e numa perspetiva de sucesso organizacional, mais do que analisar traços de personalidade de um líder, importa centrar a atenção nos comportamentos e na eficácia da sua atuação nas situações em que ela se desenvolve.

1. Liderança: definições e importância dos líderes

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana (...)” mas, para que ela seja eficaz, *“o administrador precisa de conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas (...)”* (CHIAVENATO, 2004, p. 122)

Assumiremos que, *“ A liderança é a capacidade de um indivíduo, para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso*

das organizações de que são membros.” (House et al, cit. PINA e CUNHA, 2005, p.20)

Ao acentuar-se a liderança enquanto fenómeno social, considera-se que o processo de interação entre os membros da organização é determinante em termos da definição do conceito. Consequentemente, daí decorre que o líder será aquele de quem se espera o maior esforço para garantir o equilíbrio nessa interação. Esta conceção remete-nos para um conceito de liderança sedimentado no pressuposto de que ela enforma uma relação entre líder e liderados, onde o processo de comunicação funciona como fio condutor dessa interação. Digamos que a segunda parte da equação da liderança é os liderados.

A sua existência é condição “*sine qua non*” da liderança. TEIXEIRA (1995, p. 65) afirma que “...*uma relação de autoridade só será positiva se for aceite, sem demasiada dificuldade, por aqueles a quem cabe submeter-se.*” e, efetivamente, o não reconhecimento por parte dos liderados inviabiliza qualquer tipo de liderança, pelo menos em eficácia.

Por isso CHIAVENATO (o. c., p 123), afirma que “ *O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados pelo grupo.*”

Entende-se assim, que o líder para além da gestão organizacional, necessita de possuir uma genuína preocupação com as pessoas conduzindo o grupo a atingir as metas e satisfazer as expectativas da organização.

E este aspeto não pode ser descurado quando falamos de pessoas.

Podemos, então, afirmar que a qualidade da liderança assenta na capacidade de tomada de decisão permanente, sempre em função da coesão grupal e dos objetivos organizacionais.

2. Teorias da Liderança

São variadas e em grande número as pesquisas e teorias a respeito do tema. PINA e CUNHA (2004, p. 277) recorreu a uma classificação inspirada em cinco autores (Bryman; Dansereau et al.; House & Aditya,; Yukl e Aditya et al.) integrando-as em quatro grandes áreas:

- **Abordagem dos traços** – a teoria dos traços procurava identificar os traços físicos (e.g. estatura, aparência) de personalidade (e.g. auto-estima, autoconfiança) e aptidões (e.g. inteligência, influencia verbal) que diferenciavam a pessoa das massas;
- **Abordagens comportamentais** – tal como a teoria dos traços, as teorias comportamentais assumem que a liderança é fundamental no desempenho, graças às diferenças individuais;
- **Abordagens situacionais** – nas teorias situacionais de liderança, os traços e comportamento atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados tendo em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos;
- **Abordagem da liderança carismática e transformacional** – a liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores.

3. Estilos de Liderança

A liderança constitui um fenómeno complexo., “ (...) o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para a situação em que se encontra.” (CHIAVENATO, 2005, p. 365). Não existe um tipo de liderança recomendado para todas as situações mas sim, cada situação, requer um tipo de liderança específico.

Durante muito tempo os estudos sobre a liderança fixaram a sua atenção na pesquisa dos traços de personalidade característicos e diferenciados do líder.

A teoria de traços de personalidade é das mais antigas, década de quarenta, e defende basicamente que o líder é aquele que possui traços específicos de personalidade, que o distingue das outras pessoas. Esses traços (características físicas, características da personalidade, inteligência) não são facilmente identificados, o que gerou alguma controvérsia sobre a definição dos traços de personalidade que um líder deveria possuir.

Nesta perspetiva, a liderança teria uma determinação genética.

Atualmente, as opiniões divergem quando se trata de saber quais os traços que devem ser incluídos ou excluídos e a sua respetiva importância no perfil dos líderes e, por isso, a preocupação foi no sentido de determinar o que os líderes eficazes faziam, dando assim mais relevo aos comportamentos, isto é, ao seu estilo de liderança, mas não descurando, totalmente, qualidades individuais.

Durante algumas décadas a posição que prevaleceu e mais efeito produziu foi a de Kurt Lewin; este autor em conjunto com Ronald Lippit e Ralph

White desenvolveu, entre 1930 e 1940, um estudo sobre os estilos de liderança baseando-se na análise do comportamento do líder, em relação aos seus subordinados. Identificou três estilos de liderança:

Liderança autocrática – Neste estilo autoritário prevalece a cultura da subserviência numa liderança que não admite a dúvida, o erro, a incerteza. O líder determina as tarefas, fixa as diretrizes e é dominador. A tomada de decisão depende diretamente dele, não pedindo colaboração na tomada de decisões aos outros elementos. Culpa os subordinados pelos fracassos e provoca tensões a nível das relações.

“Exige que todos remem para o mesmo lado, que todos leiam pela mesma cartilha, que todos sigam cegamente o mesmo caminho, tendo assim, um comportamento diretivo e monopolizador”.

Liderança democrática – O líder procura ser um membro normal do grupo fundamentando as suas críticas aos factos, dando muita importância ao crescimento e desenvolvimento de todos.

A tomada de decisão é um processo democrático, do tipo participativo. As decisões são tomadas em conjunto e desenvolvidas através da discussão, depois do dirigente ter indicado os objetivos e possíveis estratégias.

Inspira entusiasmo, encoraja e facilita a participação das outras pessoas numa perspectiva de apoio mútuo. O seu desempenho depende da cooperação do grupo.

Liderança liberal – Com este estilo de liderança acredita-se que a melhor liderança é não dirigir em absoluto. O processo que leva à tomada de decisão não é estruturado havendo liberdade total nas decisões do grupo. A participação do líder é mínima. Faz comentários espontâneos e irregulares

sobre as atividades do grupo, sem nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.

A divisão do trabalho e a escolha dos companheiros é livre, perdendo-se muito tempo com discussões pessoais. (cfr. REVEZ, o.c., pp.129-131)

Ao longo dos anos foram surgindo múltiplas tipologias de estilos de liderança consoante os tipos de abordagem assumidos. Ultimamente o enfoque é dado a conceitos de liderança que valorizam essencialmente o aspeto relacional e o bem-estar social.

A Liderança Transacional – É um tipo de liderança que envolve uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores. *“Ao líder interessa-lhe, sobretudo, identificar as exigências da tarefa por forma a serem alcançados os resultados esperados.”* (ibidem)

A Liderança Transformacional – É um tipo de liderança *“... que possui como pedra basilar da sua dinâmica a motivação dos seus seguidores, por forma a que cada um deles seja, por si só, um verdadeiro líder.”* (ibidem)

Os líderes transformacionais inspiram e conseguem implementar mudanças nas atitudes e comportamentos dos seus membros. *“Elevam a consciência dos seus seguidores, apelando a ideais e a valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo, e não a emoções básicas como o medo, a inveja e o ódio.”* (REGO, A. 1998, p.46).

Recentemente, GOLEMAN (2004, p.1) introduziu o conceito de "inteligência emocional". Para (CUNHA e REGO, p.1) *“A inteligência emocional representa a capacidade para conciliar emoções e razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções.”*

As diferentes combinações de traços de inteligência emocional estão representados nos seis estilos de liderança conforme o quadro seguinte:

| Quadro 4 – Estilos de Liderança de Goleman et al (2002, p. 76) | | | |
|---|--|---|--|
| Estilos de Liderança | Efeitos sobre as pessoas | Efeitos sobre o Clima | Situações Apropriadas |
| Visionário | As pessoas são envolvidas para a partilha de visões | Muito fortemente positivo | Mudanças que requerem uma nova visão ou uma orientação clara |
| Conselheiro | Os desejos das pessoas são os objetivos da organização | Muito positivo | Ajudar na busca da eficiência, melhorando as capacidades a longo prazo |
| Relacional | Cria harmonia nas inter relações | Positivo | Resolver conflitos no seio do grupo; motivar e melhorar o relacionamento entre os atores |
| Democrático | Valoriza as capacidades de cada membro estimulando o empenho | Positivo | Conseguir consenso e contributo de todos |
| Pressionador | São atingidos os objetivos mais difíceis | Por vezes muito negativo, porque é mal executado | Levar a equipa a produzir resultados de elevada qualidade |
| Dirigista | Acalma os receios dando segurança em momentos difíceis | Muito negativo, por má utilização | Em momentos de crise; para desencadear uma reviravolta na situação. |

Nesta tipologia de Goleman o enfoque é feito na inteligência emocional o que afeta, inevitavelmente, o clima de trabalho e o desempenho, sendo que os quatro primeiros estilos geram ressonância e os dois últimos geram dissonância.

Aqui também sobressai a análise do comportamento do líder, segundo o tipo de liderança que exerce em diferentes situações.

4. Liderança e Mudança

“Mudança significa transformação, perturbação, interrupção, fractura” (CHIAVENATO 2005, p. 425). Quando se fala de eficácia e sucesso é imperativo falar de mudança, na medida em que esta é condição prévia de sobrevivência no ambiente de metamorfose em que, hoje em dia, as organizações operam.

“A organização escolar é vulgarmente representada como uma equipa humana que procura alcançar conjuntamente objetivos.” (REVEZ, 2004, p. 119) mas que, *“... tem a tendência (...) a resistir à mudança.”* (ibidem)

Aqui surge, então, o desafio onde a liderança tem espaço para vincar a sua eficácia, podendo assumir-se como determinante, enquanto geradora de um clima onde todos os membros possam sentir-se impelidos a dar o seu melhor. Fundamentado em trabalhos de vários autores, REVEZ (o.c., p. 120), o êxito ou fracasso da ação diretiva encontra-se dependente de como o diretor valorize e se situe em relação a três variáveis que depois adaptará e desenvolverá pessoalmente:

- **Recursos Pessoais** – consiste na capacidade que o diretor possui de liderar.

Esta implica:

- saber tomar decisões e transmiti-las;
- organizar o trabalho de equipa;
- conseguir vincular os indivíduos a um projeto comum;

- descentralizar delegando funções e responsabilidades aos restantes elementos da organização e, ainda, atribuir valor ao trabalho e ao dos demais.
- **Formação em técnicas diretivas** – considera-se imprescindível que o diretor possua formação técnica para que conheça e aplique com prudência, flexibilidade e bom senso:
 - As normas e regras da instituição escolar;
 - Disponha adequadamente as estruturas;
 - Organize com eficácia grupos;
 - Tome decisões apropriadas;
 - Solucione conflitos;
 - Planifique as atividades;
 - Execute as decisões mediante o processo de comunicação e de controlo apropriado.
- **Interesses e motivações individuais** – é necessário uma auto análise e uma reflexão aprofundada dos reais valores subjacentes aos interesses e motivações pessoais uma vez que a forma como irá conduzir e desenvolver a gestão dependerá dessa análise.

GOLEMAN et al (2003, p. 23), afirmam que *“em tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação – o sucesso depende da forma como o fazem. (...). Se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia”*.

Por todos estes condicionalismos é que a mudança requer especiais cuidados no que respeita aos recursos humanos, pois, como refere TEIXEIRA referindo-se aos professores *“a profissão docente é uma profissão com enormes possibilidades de realização pessoal e, simultaneamente, é uma profissão em que a frustração, quando acontece, pode ter um dos efeitos mais destruidores, uma vez que, quando não me realizo profissionalmente, não me construo como pessoa.”* (1995, p.161)

CONCLUSÃO

Existe um ajustamento recíproco entre indivíduos e organizações: uns e outras aprendem a acomodar-se e a ajustar-se mas a existência desta relação de ajustamento está intimamente ligada à liderança. Por isso, a liderança deve ter simultaneamente em conta dois aspetos: a organização, enquanto entidade coletiva, e as pessoas, consideradas individualmente.

Mas esta não é uma relação naturalmente equilibrada. Muito pelo contrário, é tendencialmente desequilibrada e depende da liderança para atingir o equilíbrio.

A especificidade da Escola enquanto organização, juntamente com as constantes mudanças a que o sistema educativo tem sido sujeito obriga a que o líder seja alguém capaz de gerir a mudança e de mobilizar os vários atores educativos no sentido de concretizar os objetivos da escola, adequando o tipo de liderança a cada situação numa liderança, que se quer positiva, baseada na partilha de ideias e orientada para as pessoas.

Líderes ressonantes cuidam das relações humanas gerando nas suas organizações climas de entusiasmo, flexibilidade, inovação e compromisso, que facilitam a mudança.

**II PARTE – PERCEÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR DO
AGRUPAMENTO SOBRE O CLIMA E A(S) SUA(S)
LIDERANÇA(S)**

Introdução

Com este estudo, pretende-se compreender as percepções que os atores educativos, de um Agrupamento, têm do estilo de liderança protagonizada pelos seus líderes e em que medida essas percepções se relacionam com o modo como percebem o clima escolar ao nível das relações que estabelecem entre si, do apoio recebido e das condições de trabalho/segurança.

Neste capítulo, pretendemos clarificar e justificar as opções metodológicas adotadas ao longo do trabalho, de acordo com a parte teórica que teve por base a pesquisa bibliográfica, tentando responder à nossa pergunta de partida:

Como vêm os professores, pessoal não docente e alunos o clima e a liderança na sua organização?

Apresentaremos os resultados obtidos seguindo a sequência utilizada na primeira parte: Clima e Liderança, de todos os grupos em estudo, terminando com a análise comparativa da opinião obtida entre professores e alunos. Em cada caso as respostas serão apresentadas através da sua frequência e analisadas as eventuais variações de opinião segundo as características dos respondentes. Para esta análise recorreu-se ao teste do χ^2 , tendo-se considerado, apenas os quadros que mostravam variação estatisticamente significativa, ou seja, quando a probabilidade observada foi $\leq 0,05$. Tal facto não foi possível no grupo do Pessoal Não Docente uma vez que o número de respondentes, possível, não o permitiu.

A partir do problema enunciado, formulámos algumas questões mais específicas a que pretendemos responder com o nosso estudo:

- Como caracterizam os professores e pessoal não docente do Agrupamento o estilo de liderança do Diretor?
- Como caracterizam os professores e pessoal não docente do Agrupamento o estilo das suas lideranças intermédias?
- As perceções que os professores têm acerca das lideranças diferem em função do sexo, da sua situação profissional ou em função do desempenho ou não de cargos de liderança intermédia?
- Como caracterizam os alunos da escola sede do Agrupamento o estilo de liderança dos seus Diretores de Turma? E dos seus professores?
- As perceções que os alunos têm da liderança dos seus Diretores de Turma e dos seus professores diferem em função do sexo, da idade ou em função do ano que frequentam?
- Que perceções têm esses atores educativos do clima do Agrupamento?
- Qual o grau de satisfação que sentem em relação ao Agrupamento? Caso fossem livres de escolher permaneceriam ou mudavam de Agrupamento?

Neste estudo também foi aplicada uma questão, colocada por M. TEIXEIRA na sua tese de doutoramento, de forma a analisar o grau de satisfação que o pessoal docente e não docente, desta amostra, sente em relação à sua permanência, ou não, na profissão.

1. METODOLOGIA USADA

1.1. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados escolhido foi o questionário, dirigido a professores e pessoal não docente de todo o Agrupamento e, ainda a alunos da escola sede, do 5º ao 12º ano de escolaridade. Escolhemos este método porque ele nos permite assegurar um “carácter preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática” (QUIVY, 2008, p.186).

Inicialmente os questionários eram para ser aplicados no Agrupamento em estudo e, em mais duas escolas de um concelho limítrofe mas, a falta de disponibilidade da maioria dos respondentes acabou por inviabilizar essa pretensão.

Após a recolha dos dados obtidos procedemos ao tratamento das três matrizes, utilizando as ferramentas de análise estatística disponibilizadas pelo ISET. Por fim, criámos ainda uma quarta matriz que se obteve somando as respostas, às questões idênticas, dos questionários aplicados a professores e alunos.

Os questionários foram elaborados com 4 partes distintas:

- Na primeira distribuíram-se as questões que referentes às características dos inquiridos:
 - Nos alunos – as perguntas de um a três;
 - No pessoal não docente - as perguntas de um a quatro;
 - Nos professores - as perguntas de um a quatro;
- Na segunda parte as questões relativas à satisfação sentida em relação à profissão e, ou ao Agrupamento:

- Nos alunos – as perguntas quatro e cinco;
- No pessoal não docente - as perguntas cinco, seis, sete e treze;
- Nos professores - as perguntas seis, sete e oito.
- Na terceira parte as questões relativas ao clima de escola:
 - Nos alunos – a pergunta seis (com vinte e três afirmações);
 - No pessoal não docente – a pergunta oito (com vinte e quatro afirmações);
 - Nos professores - a pergunta nove (com vinte e quatro afirmações);
- E a quarta parte distribuíram-se as questões que se referiam à liderança:
 - Nos alunos a liderança do Diretor de Turma e da maioria dos seus professores – as perguntas de oito a dez;
 - No pessoal não docente – as perguntas dez e onze;
 - Nos professores - as perguntas onze, doze e treze.

Em todos os Instrumentos de Recolha de Dados foi questionado o grau de conhecimento/relação que os inquiridos tinham com o Diretor do Agrupamento.

Apresentamos a distribuição das respostas dadas pelos três grupos inquiridos a estudar e, por recurso ao teste do χ^2 , a eventual ocorrência de variáveis segundo as características dos respondentes, exclusivamente no que se refere aos alunos, tendo em conta a dimensão das amostras dos outros dois grupos.

2. AMOSTRAS DO ESTUDO

Os nossos questionários foram aplicados, no mês de março de 2013, no Agrupamento Joaquim Inácio da Cruz Sobral, situado no concelho do Sobral de Monte Agraço, distrito de Lisboa cuja caracterização é feita detalhadamente, na I parte desta dissertação.

A garantia da fiabilidade dos procedimentos e da recolha da informação (KETELE, 1993) foi assegurada uma vez que a comunidade educativa foi informada que os questionários serviam para dar continuidade à investigação de doutoramento de uma ex-professora do Agrupamento.

2.1. CARATERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

As nossas amostras são constituídas por:

- Alunos da escola sede do Agrupamento do 5º ao 12º ano de escolaridade. Num total de 798 alunos foram inquiridos 550 alunos (69%) distribuídos por turmas do ensino básico regular e do ensino secundário. Por opção não foram inquiridos os alunos dos cursos curriculares alternativos, do 2º e 3º ciclos, nem os alunos do ensino secundário profissional.
- Professores que lecionam, todos os graus de ensino, no Agrupamento Joaquim Inácio da Cruz Sobral: pré-escolar; ensino básico e ensino secundário. Num universo de 123 inquiridos responderam 112 a que corresponde 91%;

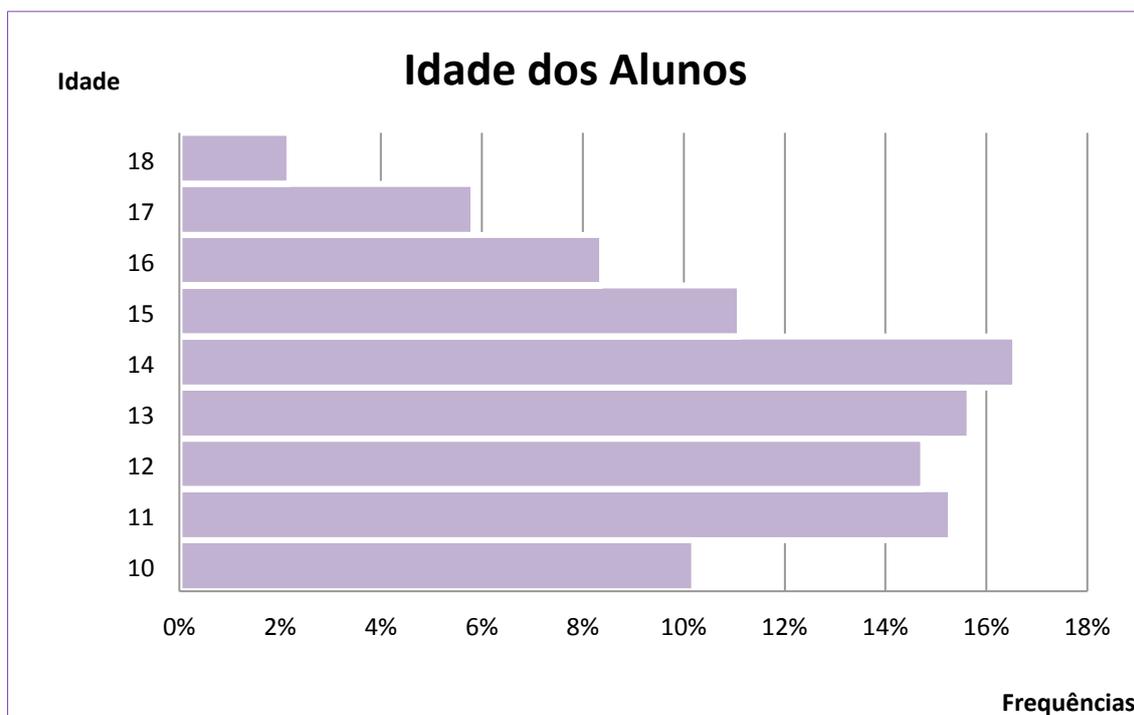
- Pessoal Não Docente de todo o Agrupamento onde foram inquiridos todos os funcionários que trabalham nas escolas do agrupamento. Num universo de 48 inquiridos responderam 47 (98%).

2.1.1. Alunos

2.1.1.1. Caracterização por idade

A amostra dos alunos inquiridos é constituída por alunos com idades compreendidas entre os dez e os dezoito anos distribuídos da seguinte forma:

Gráfico I – Histograma da Idade dos Alunos



Moda= 14

Média= 13

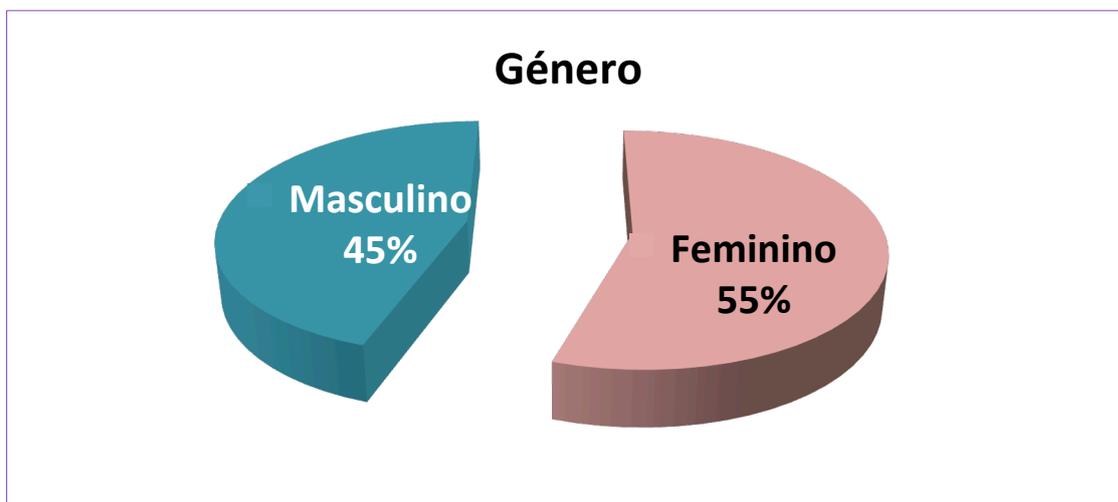
Mediana = 13

Para tratamentos estatísticos posteriores agrupamos os nossos respondentes, segundo a idade, em três intervalos: [10,12]; [13,15] e [16,18].

2.1.1.2. Caracterização por género

Ao analisarmos a frequência verificamos a seguinte distribuição por sexo obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico II – Género Alunos



Moda = Feminino

2.1.1.3. Caracterização por ano que frequentam

A composição da amostra em relação a esta variável foi a seguinte:

Gráfico II – Ciclo de Escolaridade



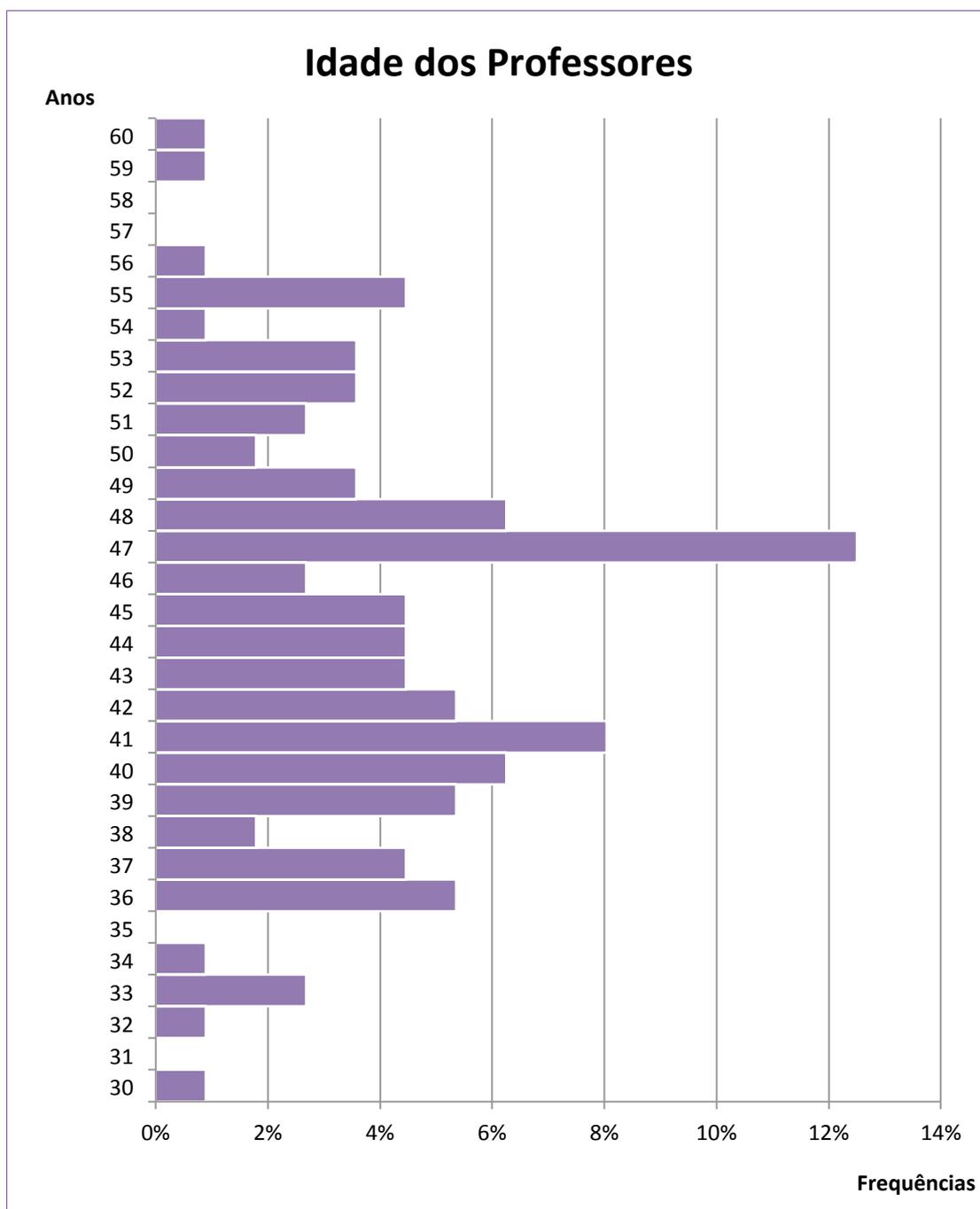
Verificamos que a amostra do estudo é constituída em maior número (moda) por alunos do 3º ciclo.

2.2.2. Docentes

2.2.2.1. Caracterização por idade

A idade dos nossos respondentes varia entre os 30 e os 60 anos de idade conforme se pode ver no gráfico IV seguinte:

Gráfico IV – Histograma da Idade dos Professores



Moda = 47

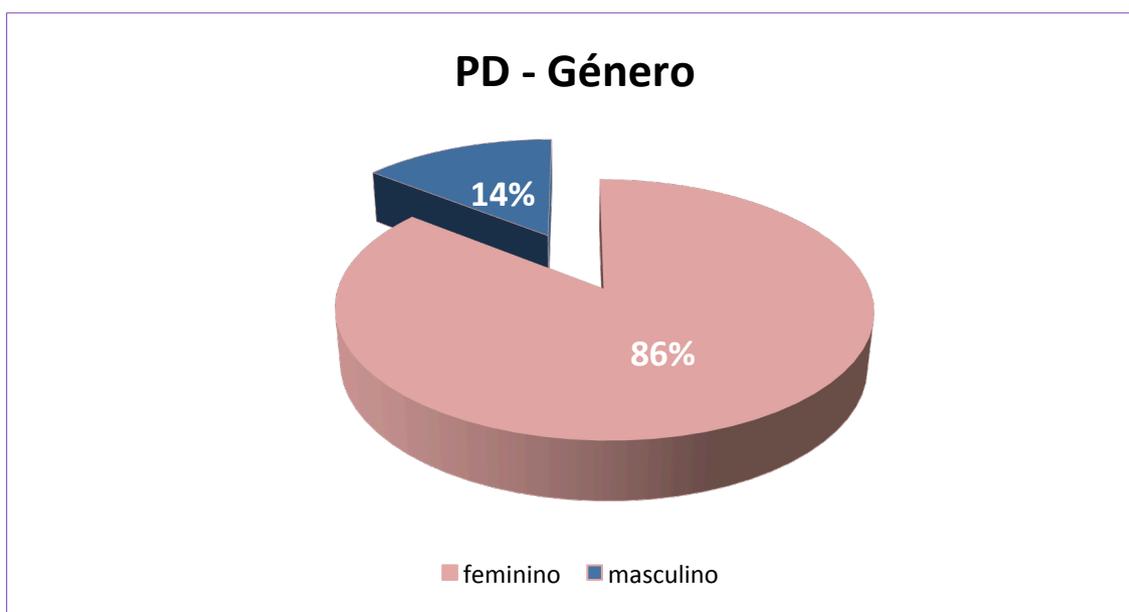
Média = 44,4

Mediana = 47

2.2.2.2. Caraterização por género

Como era esperado a composição da nossa amostra em relação a esta variável é a que podemos observar no seguinte gráfico o que vem confirmar o facto que, nesta profissão, são do sexo feminino a maioria dos docentes.

Gráfico V – Género Professores



Moda = Feminino

2.2.2.3. Caraterização por categoria profissional

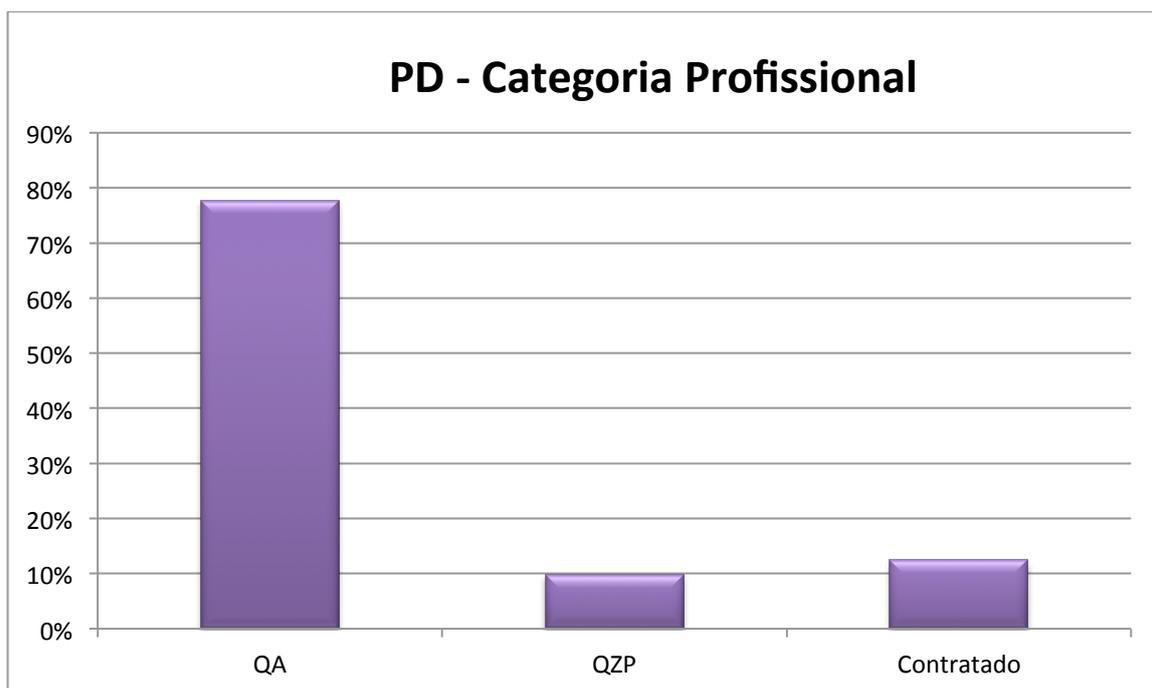
Os dados obtidos relativamente à categoria profissional dos nossos respondentes foram:

Quadro VI – Distribuição de respostas do PD - categoria profissional

| Categoria Profissional | | |
|------------------------|----|-----|
| QA | 87 | 78% |
| QZP | 11 | 10% |
| Contratado | 14 | 13% |

Cujo gráfico se apresenta na página seguinte:

Gráfico VI Categoria Profissional dos Professores



Moda = Quadro de Agrupamento

Como era de esperar a maioria do pessoal docente do Agrupamento é do quadro pois hoje em dia esta categoria é a maioritária nas escolas do nosso país.

2.2.3. Pessoal Não Docente

2.2.3.1. Caracterização por idade

Dada a dimensão da amostra do pessoal não docente não foi possível aplicar o teste de χ^2 pelo que não se apresenta qualquer intervalo. A distribuição etária da amostra em estudo é a que se representa no gráfico VIII.

Gráfico VII – Histograma da Idade do PND



Moda = 51

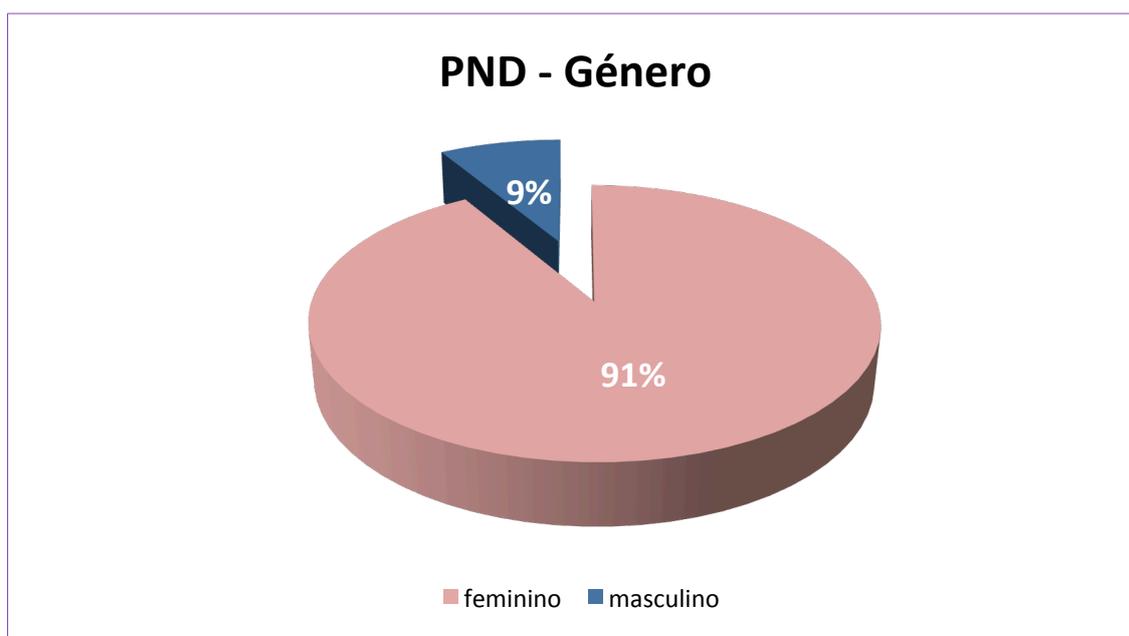
Média = 44,7

Mediana = 45

2.2.3.2. Caraterização por género

Na amostra a maioria dos funcionários do agrupamento é do género feminino, como já era esperável, à semelhança do que se verifica no resto do país.

Gráfico VIII – Género do PND



Moda = Feminino

2.2.3.3. Caraterização por tempo de permanência no Agrupamento

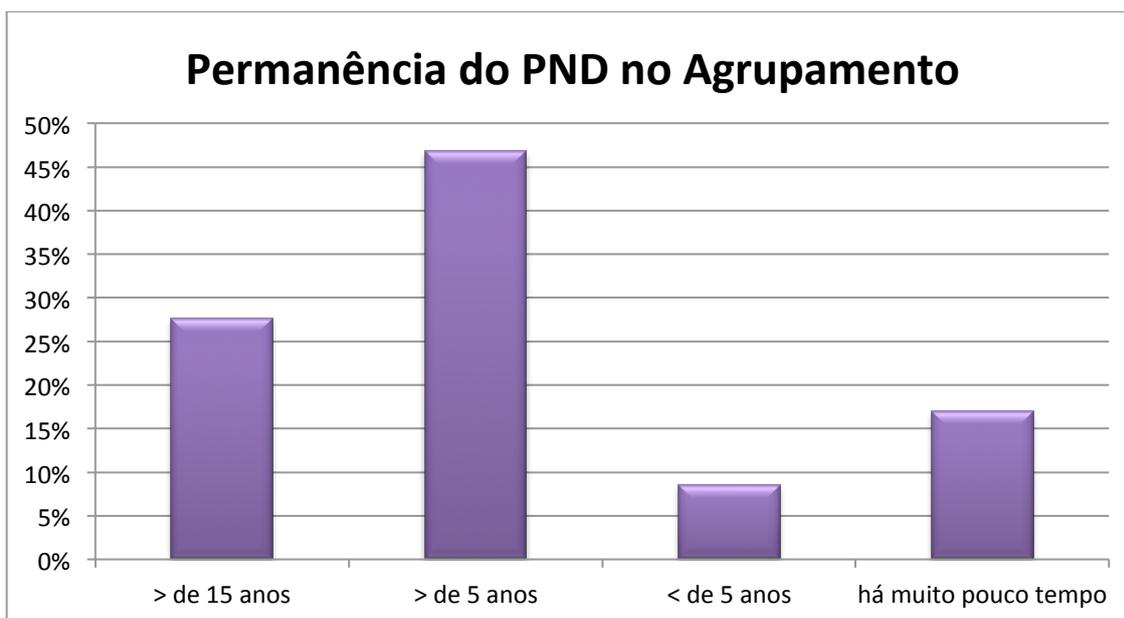
A distribuição dos dados obtidos, dos nossos respondentes, por tempo de permanência no agrupamento foi a seguinte:

Quadro 6 – Distribuição de respostas PND – Tempo de permanência no Agrupamento

| Tempo de permanência no Agrupamento | | |
|-------------------------------------|----|-----|
| há mais de 15 anos | 13 | 28% |
| há mais de 5 anos | 22 | 47% |
| há menos de 5 anos | 4 | 9% |
| há muito pouco tempo | 8 | 17% |

Conforme se pode visualizar no gráfico da página seguinte:

Gráfico IX – Permanência do PND no Agrupamento

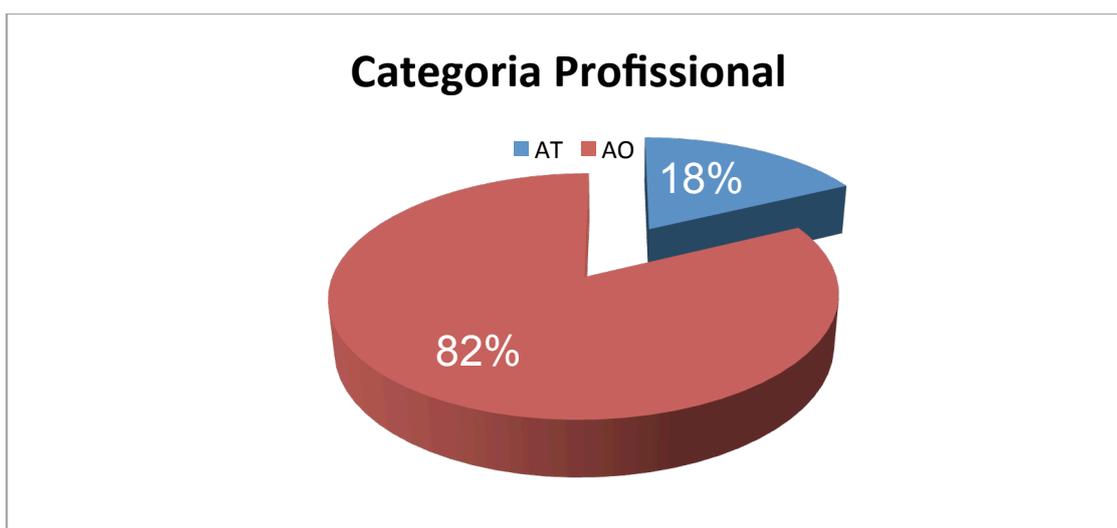


Moda – maior ou igual a 5 anos

2.2.3.4. Caracterização por categoria profissional

A composição da nossa amostra relativamente a esta variável pode ser analisada no gráfico seguinte:

Gráfico X – Categoria Profissional do PND



Esta distribuição não nos surpreende pois os Assistentes Operacionais estão sempre em maioria absoluta em relação aos Assistentes Técnicos.

3. SATISFAÇÃO COM A ESCOLA/AGRUPAMENTO

Segundo CHIAVENATO (2004) toda organização possui um Clima Organizacional e esse Clima relaciona-se com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo da forma com que cada elemento se sente em relação à organização.

3.1. Satisfação profissional

Inspirados no estudo de M. TEIXEIRA (1995) inquirimos os professores e o pessoal não docente do agrupamento com a seguinte questão: *“Se fosse completamente livre para decidir o seu futuro profissional permanecia na profissão?”*

Para cada grupo analisaremos as respostas a esta questão e, no ponto quatro, dedicaremos um ponto específico à análise comparativa dos resultados obtidos neste e noutros trabalhos.

3.1.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

Pela análise das frequências obtidas verificamos que a maioria dos funcionários que trabalham no agrupamento diz que permanecia na profissão:

Quadro 9 – Distribuição de respostas PND – Permanecer ou mudar de Profissão

| Permanecer ou Mudar de Profissão | | |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Permanecia | 39 | 83% |
| Mudava | 8 | 17% |

Este resultado, para além da satisfação com a profissão, pode também ser explicado pela situação precária de emprego que o nosso país atravessa e a necessidade de manterem a estabilidade financeira.

3.1.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Em relação aos professores também os resultados são fortemente indicadores do desejo de permanecer na profissão.

Quadro 10 – Distribuição de respostas PD – Permanecer ou mudar de Profissão

| Permanecer ou Mudar de Profissão | | |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Permanecia | 82 | 73% |
| Mudava | 30 | 27% |

Embora se esteja a passar por momentos muito difíceis e direitos anteriormente adquiridos estejam, alguns deles, a sofrer alterações observamos que os nossos respondentes continuam a manifestar o desejo de permanecerem na profissão.

3.2. Satisfação com o Agrupamento

Para avaliarmos esse sentimento também questionámos os nossos respondentes sobre o desejo de permanecer ou mudar de escola/agrupamento. Para o caso de a escolha ser “mudar” foram apresentadas hipóteses diferentes, de acordo com as características dos respondentes, sendo comuns as seguintes:

Hipótese a) “aproximação à residência”;

Hipótese b) “Porque não gosto desta escola”

3.2.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

“Se fosse completamente livre para decidir mudava de escola ou permanecia onde está?”

Foi esta a questão colocada ao pessoal não docente do agrupamento e, a essa questão os respondentes da nossa amostra manifestaram fortemente o seu desejo de permanecer no Agrupamento.

Quadro 9 – Distribuição de respostas PND – Permanecer ou mudar de Agrupamento

| Permanecer ou Mudar de Agrupamento | | |
|------------------------------------|----|-----|
| Permanecia | 41 | 87% |
| Mudava | 6 | 13% |

De referir que os 13% dos nossos respondentes que desejavam mudar para outro Agrupamento indicaram, todos, a opção de “aproximação à residência” não havendo ninguém que tenha selecionado as opções: “Porque não gosto desta escola” ou “Porque não suporto este ambiente”.

Devido à dimensão da amostra não é possível verificar se estas respostas variavam com alguma característica dos respondentes.

3.2.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Em relação aos professores as frequências encontradas para a questão: “*Se tivesse vaga noutro agrupamento permanecia neste?*” podem observar-se no quadro seguinte:

Quadro 10 – Distribuição de respostas PD – Permanecer ou mudar de Agrupamento

| Permanecer ou Mudar de Agrupamento | | |
|------------------------------------|----|-----|
| Permanecia | 78 | 70% |
| Mudava | 34 | 30% |

De notar que dos 34 respondentes, só 32 é que selecionaram uma razão para a sua escolha de mudança e, desses 32 respondentes que desejavam mudar para outro Agrupamento, 27 indicaram a opção de “aproximação à residência”.

Dos cinco restantes as hipóteses selecionadas ao seu desejo de mudança distribuíram-se da seguinte forma: um indicou *“porque os alunos não estudam”* e quatro porque *“não suporto este ambiente”*.

3.2.3. Na Perspetiva dos Alunos

Aos alunos a questão foi inquirida da seguinte forma: *“Se pudesses escolher ias para outra escola ou ficavas nesta? As respostas distribuíram-se segundo a frequência abaixo indicada:*

Quadro 11 – Distribuição de respostas Alunos – Permanecer ou mudar de Escola

| Permanecer ou Mudar de Escola | | |
|-------------------------------|------------|------------|
| Permanecia | 361 | 66% |
| Mudava | 187 | 34% |

Também neste grupo o desejo, dos nossos respondentes, de permanecer é maioritário em relação aos que pretendiam mudar de escola.

Os 34% que responderam que pretendiam mudar selecionaram as seguintes opções para a sua escolha:

- a) 14% *“Para ficar mais perto de casa”*
- b) 36% *“Porque não gosto desta escola”*
- c) 38% *“Porque não se fazem coisas interessantes”*
- d) 11% *“Porque esta escola não me prepara bem”*

3.2.3.1. Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento com as características dos alunos respondentes

Procuramos saber se havia diferenças de opinião quanto à razão da escolha dos alunos.

Para uma probabilidade teórica de 0,05, o cálculo do χ^2 deu os resultados que se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 12 – Variações da razão de escolha dos Alunos Permanecer ou mudar de Escola

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|---------------|--------------|---------------------------|
| Graus de liberdade | 1 | 2 | 2 |
| χ^2 | 0,07 | 40,4 | 41,37 |
| Probabilidade Observada | 0,79 | <0,001 | <0,001 |

Destes podemos concluir que, quanto ao género, o nosso estudo não mostrou variações significativas indo ao encontro dos resultados encontrados noutros estudos efetuados em Portugal. Esta ausência de variação talvez evidencie uma socialização escolar cada vez mais semelhante nos rapazes e raparigas.

No entanto, em relação à idade e ao ano que estão a frequentar, já se observam variações estatisticamente significativas como se pode observar nos quadros seguintes.

3.2.3.1.1. Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento segundo a idade dos nossos respondentes

Embora seja maioritariamente assumido pelos alunos desta amostra o desejo de permanecer na escola são os alunos mais novos que mais assumem que não mudavam de escola.

Quadro 13 – Variação das razões da escolha de Permanecer ou Mudar segundo a idade

| Idade \ Permanecer ou Mudar de escola | [10,12] | [13,15] | [16,18] | TOTAL |
|---------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Permanecer | 180 81% | 129 55% | 51 57% | 360 66% |
| Mudar | 41 19% | 107 45% | 39 43% | 187 34% |
| TOTAL | 221 100% | 236 100% | 90 100% | 547 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 40,40 Probabilidade observada: <0,001

3.2.3.1.2. Variações das razões da escolha Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento segundo o ano frequentado pelos nossos respondentes

Conforme seria espectável os resultados vão no mesmo sentido dos assinalados no ponto anterior verificando-se que são os alunos que frequentam o 2º ciclo que assumem mais fortemente o desejo de permanecer na escola e são os alunos do 3º ciclo que se sentem menos satisfeitos ponderando a continuidade no agrupamento.

Quadro 14 – Variação das razões da escolha de Permanecer ou Mudar segundo o ciclo

| Ano que Frequentam | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|
| Permanecer ou Mudar de escola | | | | |
| Permanecer | 151 84% | 152 55% | 58 61% | 361 66% |
| Mudar | 28 16% | 122 45% | 37 39% | 187 34% |
| TOTAL | 179 100% | 274 100% | 95 100% | 548 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 41,37 Probabilidade observada: <0,001

3.3. Comparação dos resultados da nossa amostra

3.3.1. Tabela de frequências simples

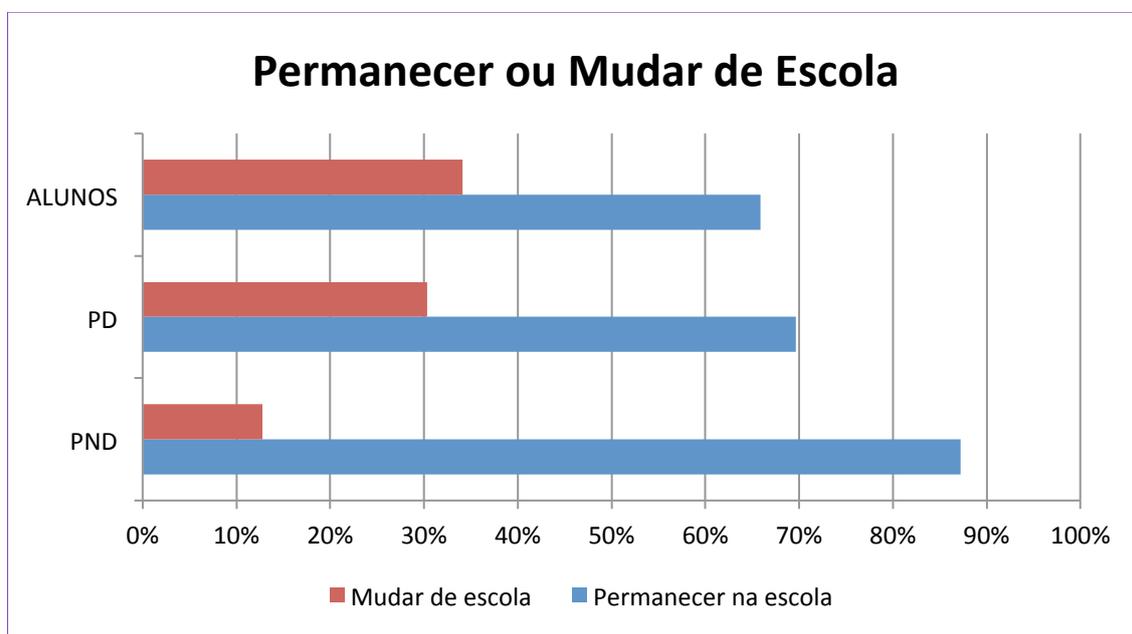
Como sùmula do tratamento estatístico apresentado nos pontos anteriores apresenta-se a tabela e o gráfico na página seguinte.

Quadro 15 – Distribuição das respostas – Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento

| | 4. Alunos Permanecer ou mudar de escola | | 7. PD Permanecer no agrupamento | | 6. PND Permanecer ou mudar de agrupamento | |
|-------------------|--|--------|--|--------|--|--------|
| Permanecer | 361 | 65,9% | 78 | 69,6% | 41 | 87,2% |
| Mudar | 187 | 34,1% | 34 | 30,4% | 6 | 12,8% |
| Totais | 548 | 100,0% | 112 | 100,0% | 47 | 100,0% |

3.3.2. Gráfico

Gráfico XI – Distribuição da opinião das três amostras a Permanecer ou mudar de Escola/Agrupamento



Os resultados evidenciam o forte desejo dos diferentes grupos do Agrupamento, em estudo, de permanecerem no local onde estão, sendo o pessoal não docente quem mais fortemente o expressa.

4. COMPARAÇÃO DOS NOSSOS RESULTADOS COM OUTROS ESTUDOS SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO COM A PROFISSÃO

Quisemos saber se os nossos resultados iam ao encontro dos encontrados em estudos anteriores em especial no que se refere ao estudo efetuado por TEIXEIRA (1993) e (2001) e por outros estudos realizados no ISET.

Quadro 16 – Comparação de resultados PD – Permanecer ou Mudar de Profissão

| PROFESSORES | | | |
|--|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| Desejo de permanecer ou mudar de profissão | | | |
| Outros estudos | TEIXEIRA (1993) | ISET ¹ (2001) | O nosso estudo (2013) |
| Indicadores | | | |
| Permanecer na profissão | 78,7% | 83,4% | 73,2% |
| Mudar de profissão | 21,3% | 16,6% | 26,8% |

¹[Note-se que o estudo que, no quadro, aparece como ISET, foi realizado por alunos de Teixeira utilizando a sua pergunta]

Passados vinte anos, os resultados dos nossos respondentes professores, aproximam-se dos encontrados por TEIXEIRA em 1993 apesar da situação económica negativa que se atravessa mas, a precaridade de emprego, também pode estar a influenciar o desejo de permanecer na profissão.

Tivemos curiosidade em comparar os resultados obtidos nas amostras aplicadas ao pessoal não docente e para isso comparamos o nosso estudo com o estudo, realizado este ano, por duas colegas que frequentavam o mesmo curso de formação no ISET. Ambas aplicaram os questionários em

escolas situadas na Região Norte do país. Os instrumentos de recolha de dados foram diferentes mas o processo de recolha foi idêntico. No caso da colega Joaquina a amostra era de 476 indivíduos e no caso da colega Cecília o total da amostra do pessoal não docente foi de 390. Os resultados foram:

Quadro 17 – Comparação de resultados PND – Permanecer ou Mudar de Profissão

| PESSOAL NÃO DOCENTE | | | |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Desejo de permanecer ou mudar de profissão | | | |
| Outros estudos | JOAQUINA (2013) | CECÍLIA (2013) | O nosso estudo (2013) |
| Indicadores | | | |
| Permanecer na profissão | 60% | 71% | 83% |
| Mudar de profissão | 40% | 30% | 17% |

Os resultados do nosso estudo aproximam-se mais dos resultados encontrados pela Cecília. No entanto em qualquer um é assumida maioritariamente a vontade de permanecer na profissão. Tal como já referido em relação aos docentes também, nesta profissão, a instabilidade da situação profissional está a ser posta em causa pelo que desejar permanecer na profissão pode ser desejar manter o posto de trabalho.

Conclusão relativa à vontade de permanecer /mudar de profissão

Quisemos, até agora, verificar se os nossos respondentes manifestavam um desejo de permanecer na profissão e permanecer no local onde ela se exerce. Indagámos, a todos os respondentes da nossa amostra, a sua preferência em continuar no Agrupamento ou mudar para outro.

Inferimos algumas causas que pudessem justificar as suas preferências mas queremos estabelecer outras hipóteses para essa satisfação fortemente assumida.

Poderemos dizer que a satisfação com o agrupamento poderá ser um sentimento revelador da existência de um bom ambiente de trabalho, com partilha, cooperação, respeito entre os atores educativos e boas condições de trabalho?

Será que podemos dizer que essa relação é determinante contribuindo para um ***clima*** de confiança na organização e nas suas ***lideranças?***

5. CLIMA DO AGRUPAMENTO

INTRODUÇÃO

No nosso estudo procurámos saber qual o grau de concordância dos nossos respondentes em relação a várias dimensões, relacionais, inspiradas em TEIXEIRA (2008) e JANOSZ (1998). Tentámos saber qual a perceção que os professores, alunos e restantes funcionários do Agrupamento tinham em relação ao Clima do Agrupamento pois a forma como sentem a escola é determinante para o seu bom funcionamento, maior produtividade e melhor qualidade de vida.

O clima, nas três amostras, foi estudado nas seguintes dimensões:

- Entreatajuda
- Cooperação/partilha
- Reconhecimento
- Condições de trabalho em geral
- Disciplina/ respeito
- Segurança

Para cada dimensão foram definidos, na maior parte das vezes, dois indicadores, organizados numa escala de concordância distribuída em cinco níveis.

De forma a garantir a neutralidade das perguntas foram formuladas umas com sentido de clima positivo, e outras com sentido negativo.

No ponto seguinte iremos apresentar, para cada grupo, as frequências simples e os indicadores agregados. Estudaremos as variações significativas

em relação à amostra dos Alunos e, por fim, apresentaremos a variação de opinião entre os docentes e alunos em relação a todas estas dimensões.

5.1. Entreajuda

O espírito de entreajuda foi estudado na relação interpares; na relação com os outros atores educativos (incluindo pais) e na relação com o diretor.

5.1.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

Para esta dimensão “Entreajuda” foram usados os seguintes indicadores:

Quadro 18 – Indicadores da Relação Entreajuda – PND

| Entreajuda | |
|-----------------------------|---|
| Entre Pessoal Não Docente | Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas |
| | Tenho pouco apoio dos meus colegas quando preciso |
| Entre PND e Professores | Quando há algum problema os professores desta escola disponibilizam-se para ajudar |
| | Os professores só falam connosco quando precisam de alguma coisa |
| Entre PND e Pais | Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos |
| Entre PND e alunos | Gosto de ajudar os alunos quando eles precisam de mim |
| Entre PND e o(a) Diretor(a) | Sei que posso contar com o apoio do(a) meu Diretor(a) quando preciso de resolver algum problema |

5.1.1.1. Indicadores simples

A dimensão entreajuda, foi organizada numa escala de concordância em sentido decrescente permitindo, ao pessoal não docente, atribuírem o grau de concordância de acordo com a sua perceção sobre a questão apresentada.

Os valores que constam da tabela seguinte apontam para a existência de um grande sentido de entreajuda entre os pares. Já uma parte significativa

dos nossos respondentes assume uma posição indiferenciada ao apoio que os pais dão na resolução de problemas relacionados com os seus educandos, contrastando com o forte apoio que sentem do diretor quando há problemas para resolver.

Quadro 19 – Distribuição das respostas do PND – Relação Entreajuda

| Entreajuda | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | 8 | 24 | 14 | 0 | 0 | 46 |
| | 30,4% | 52,2% | 17,4% | 0% | 0% | 100% |
| Tenho pouco apoio dos meus colegas quando preciso | 0 | 5 | 4 | 31 | 7 | 47 |
| | 0% | 10,6% | 8,5% | 66,0% | 14,9% | 100% |
| Quando há algum problema os professores desta escola disponibilizam-se para ajudar | 11 | 32 | 3 | 0 | 0 | 46 |
| | 23,9% | 69,6% | 6,5% | 0% | 0% | 100% |
| Os professores só falam connosco quando precisam de alguma coisa | 1 | 5 | 4 | 33 | 3 | 46 |
| | 2,2% | 10,9% | 8,7% | 71,7% | 6,5% | 100% |
| Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos | 2 | 22 | 20 | 2 | 0 | 46 |
| | 4,3% | 47,8% | 43,5% | 4,3% | 0% | 100% |
| Gosto de ajudar os alunos quando eles precisam de mim | 30 | 16 | 0 | 0 | 0 | 46 |
| | 65,2% | 34,8% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Sei que posso contar com o apoio do(a) meu Diretor(a) quando preciso de resolver algum problema | 15 | 23 | 5 | 2 | 1 | 46 |
| | 32,6% | 50,0% | 19,9% | 4,3% | 2,2% | 100% |

A relação de entreajuda assumida pelo pessoal não docente na relação com os alunos é bastante significativa.

Após a análise destes indicadores parcelares que nos indica uma entreajuda significativa entre os atores educativos do Agrupamento fomos agregar as respostas dadas para obtermos uma tendência global cujos resultados se apresentam no quadro seguinte.

5.1.1.2. Indicadores Agregados

Podemos concluir que a maioria das respostas se situa abaixo do ponto médio [21] como já era esperável a partir da análise das frequências dos indicadores simples. Com estes dados podemos afirmar que o pessoal não docente assume de uma forma muito expressiva concordar ou concordar totalmente que existe no Agrupamento uma forte relação de entreajuda entre todos os atores educativos.

Quadro 20 – Relação de Entreajuda PND – Indicador Agregado

| Agregado de Entreajuda | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (7)</i> | 20 | 3 | 6,7% |
| <i>ponto médio</i> | 21 | 2 | 4,4% |
| | 22 | 5 | 11,1% |
| | 23 | 5 | 11,1% |
| | 24 | 4 | 8,9% |
| | 25 | 6 | 13,3% |
| | 26 | 9 | 20,0% |
| | 27 | 4 | 8,9% |
| | 28 | 3 | 6,7% |
| | 29 | 3 | 6,7% |
| <i>concordo totalmente (35)</i> | 30 | 1 | 2,2% |
| | Totais | 45 | 100,0% |

Dada a dimensão da amostra não foi possível verificar a ocorrência de eventuais variações estatisticamente significativas por aplicação do teste de χ^2 .

5.1.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Também neste grupo usámos indicadores semelhantes para analisar a dimensão “Entreajuda” e que se indicam no quadro da página seguinte:

Quadro 21 – Indicadores da Relação Entreajuda – Professores

| Entreajuda | |
|-------------------------------------|--|
| Entre Professores | Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas |
| | Não me sinto bem na sala dos professores |
| Entre Professores e PND | Quando há algum problema os funcionários desta escola disponibilizam-se para ajudar |
| | Gosto muito pouco ou mesmo nada de ter de resolver qualquer assunto na secretaria desta escola |
| Entre Professores e Pais | Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos |
| Entre Professores e alunos | Gosto de ensinar mesmo quando os alunos fazem muito barulho na sala de aula |
| Entre Professores e o(a) Diretor(a) | Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio da Direção |

5.1.2.1. Indicadores simples

Na nossa amostra de professores, para a dimensão entreajuda, continuámos a usar a mesma escala, de concordância em sentido decrescente, usada na amostra do pessoal não docente.

Quadro 22 – Distribuição das respostas da Relação Entreajuda – Professores

| Entreajuda | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | 38 | 57 | 13 | 3 | 1 | 112 |
| | 33,9% | 50,9% | 11,6% | 3% | 1% | 100% |
| Não me sinto bem na sala dos professores | 2 | 5 | 10 | 47 | 48 | 112 |
| | 2% | 4,5% | 8,9% | 42,0% | 42,9% | 100% |
| Quando há algum problema os funcionários desta escola disponibilizam-se para ajudar | 40 | 63 | 6 | 2 | 1 | 112 |
| | 35,7% | 56,3% | 5,4% | 1,8% | 0,9% | 100% |
| Gosto muito pouco ou mesmo nada de ter de resolver qualquer assunto na secretaria desta escola | 5 | 5 | 26 | 59 | 17 | 112 |
| | 4,5% | 4,5% | 23,2% | 52,7% | 15,2% | 100% |
| Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos | 6 | 57 | 36 | 12 | 1 | 112 |
| | 5,4% | 50,9% | 32,1% | 10,7% | 0,9% | 100% |
| Gosto de ensinar mesmo quando os alunos fazem muito barulho na sala de aula | 6 | 32 | 7 | 47 | 20 | 112 |
| | 5,4% | 28,6% | 6,3% | 42,0% | 17,9% | 100% |
| Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio da Direção | 45 | 46 | 17 | 3 | 1 | 112 |
| | 40,2% | 41,1% | 15,2% | 2,7% | 0,9% | 100% |

Os valores apontam para um grande sentido de entreajuda entre os professores e a relação de entreajuda entre professores e pessoal não docente vai no mesmo sentido que a já encontrada na tabela anterior. Em relação ao apoio que os pais dão na resolução de problemas dos seus educandos os nossos respondentes assumem maioritariamente concordar com a afirmação.

Uma parte significativa de professores manifesta a sua discordância em relação ao facto de gostar de ensinar mesmo quando os alunos fazem muito barulho e é fortemente assumida a perceção que têm em relação ao apoio que sentem por parte do diretor quando há problemas para resolver.

Após a análise destes indicadores simples fomos agregar as respostas para analisarmos globalmente esta dimensão.

5.1.2.2. Indicador agregado

Quadro 23 – Relação de Entreajuda Professores – Indicador Agregado

| Agregado de Entreajuda | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|-------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (7)</i> | 14 | 1 | 0,9% |
| | 18 | 2 | 1,8% |
| | 19 | 1 | 0,9% |
| | 20 | 3 | 2,7% |
| <i>ponto médio</i> | 21 | 4 | 3,6% |
| | 22 | 11 | 9,8% |
| | 23 | 17 | 15,2% |
| | 24 | 15 | 13,4% |
| | 25 | 9 | 8,0% |
| | 26 | 9 | 8,0% |
| | 27 | 10 | 8,9% |
| | 28 | 8 | 7,1% |
| | 29 | 2 | 1,8% |
| | 30 | 19 | 17,0% |
| <i>concordo totalmente (35)</i> | 31 | 1 | 0,9% |
| | Totais | 112 | 100% |

Estes resultados vão em sentido idêntico aos da nossa amostra do pessoal não docente e a sua análise permite-nos admitir que os professores assumem, de uma forma significativa, concordar ou, concordar totalmente, que existe no Agrupamento uma forte relação de entreajuda.

Dada a dimensão do nosso estudo não vamos analisar as possíveis variações por aplicação do teste do χ^2 .

5.1.3. Na Perspetiva dos Alunos

E na perspetiva dos alunos? Será que iríamos encontrar a mesma tendência? Para tal foram aplicados os seguintes indicadores simples:

Quadro 24 – Indicadores da Relação Entrejuda – Alunos

| Entrejuda | |
|---------------------------------------|--|
| Entre Alunos | Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas |
| | Não me sinto bem nesta turma |
| Entre Alunos e Professores | É difícil resolver qualquer assunto com os professores desta escola |
| | Quando tenho algum problema posso contar com a ajuda dos meus professores |
| Entre Alunos e Pais | Os meus pais ajudam-me a resolver os problemas |
| Entre Alunos e PND | Quando tenho algum problema sei que posso contar com a ajuda dos funcionários |
| Entre Alunos e o(a) Diretor(a) | Se precisar de ajuda sei que posso contar com o apoio de alguém da Direção da escola |

5.1.3.1. Indicadores simples

E analisando a tabela seguinte verifica-se que os resultados vão no mesmo sentido das nossas amostras anteriores apontando para a existência de entreajuda entres todos.

Em relação ao apoio que os pais dão na resolução de problemas os nossos respondentes assumem fortemente concordar com a afirmação.

A maioria de respondentes manifesta a sua discordância em relação ao apoio dos funcionários e, continua a ser fortemente assumida a concordância manifestada em relação ao apoio por parte do diretor quando há problemas para resolver.

Quadro 25 – Distribuição das respostas da Relação Entreajuda – Alunos

| Entreajuda | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | 214 | 218 | 88 | 20 | 10 | 550 |
| | 38,9% | 39,6% | 16,0% | 3,6% | 1,8% | 100% |
| Não me sinto bem nesta turma | 37 | 42 | 89 | 113 | 265 | 546 |
| | 6,8% | 7,7% | 16,3% | 20,7% | 48,5% | 100% |
| É difícil resolver qualquer assunto com os professores desta escola | 28 | 66 | 172 | 175 | 106 | 547 |
| | 5,1% | 12,1% | 31,4% | 32,0% | 19,4% | 100% |
| Quando tenho algum problema posso contar com a ajuda dos meus professores | 168 | 219 | 124 | 21 | 17 | 549 |
| | 30,6% | 39,9% | 22,6% | 3,8% | 3,1% | 100% |
| Os meus pais ajudam-me a resolver os problemas | 379 | 124 | 35 | 4 | 8 | 550 |
| | 68,9% | 22,5% | 6,4% | 0,7% | 1,5% | 100% |
| Quando tenho algum problema sei que posso contar com a ajuda dos funcionários | 6 | 32 | 7 | 47 | 20 | 112 |
| | 5,4% | 28,6% | 6,3% | 42,0% | 17,9% | 100% |
| Se precisar de ajuda sei que posso contar com o apoio de alguém da Direção da escola | 45 | 46 | 17 | 3 | 1 | 112 |
| | 40,2% | 41,1% | 15,2% | 2,7% | 0,9% | 100% |

5.1.3.2. Indicador Agregado

A partir dos indicadores referidos anteriormente construímos o indicador agregado cujos resultados apresentamos no quadro seguinte e que nos indicam a perceção que os nossos respondentes sentem assumindo, a existência de relações de forte entreajuda, no Agrupamento.

Quadro 26 – Relação de Entrejuda Alunos – Indicador Agregado

| Agregado de Entrejuda | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|-------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>díscordo totalmente (7)</i> | 13 | 2 | 0,4% |
| | 14 | 1 | 0,2% |
| | 16 | 1 | 0,2% |
| | 17 | 4 | 0,8% |
| | 18 | 8 | 1,6% |
| | 19 | 10 | 2,0% |
| | 20 | 21 | 4,3% |
| <i>ponto médio</i> | 21 | 20 | 4,1% |
| | 22 | 47 | 9,6% |
| | 23 | 58 | 11,8% |
| | 24 | 57 | 11,6% |
| | 25 | 85 | 17,3% |
| | 26 | 62 | 12,7% |
| | 27 | 67 | 13,7% |
| | 28 | 29 | 5,9% |
| | 29 | 12 | 2,4% |
| | 30 | 4 | 0,8% |
| <i>concordo totalmente (35)</i> | 31 | 2 | 0,4% |
| | Totais | 490 | 100% |

5.1.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Procuramos saber se havia variações por aplicação do teste do χ^2 e para tal considerámos os seguintes intervalos: [13,21]; [22,26] e [27,31]:

Quadro 27 – Variações da razão de escolha dos Alunos – Relação Entrejuda

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|--------|--------|--------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 2 |
| χ^2 | 5,75 | 33,62 | 8,02 |
| Probabilidade Observada | 0,06 | <0,001 | 0,02 |

Quanto ao género, o nosso estudo continua a não apresentar variações significativas. Registando-se, contudo, variações segundo a idade e o ano de escolaridade que frequentam por isso fomos analisá-las.

5.1.3.3.1. Variações segundo a idade dos nossos respondentes

Quadro 28 – Relação Entreajuda - Variação da razão da escolha segundo a idade

| Entreajuda No Agrupamento | Idade | | | TOTAL |
|----------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | [10,12] | [13,15] | [16,18] | |
| Baixa entreajuda | 22 10% | 35 15% | 18 20% | 75 14% |
| Média/alta entreajuda | 120 56% | 161 69% | 64 71% | 345 64% |
| Elevada entreajuda | 73 34% | 37 16% | 8 09% | 118 22% |
| TOTAL | 215 100% | 233 100% | 90 100% | 538 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 33,62 Probabilidade observada: <0,001

E o nosso estudo indica que são os alunos mais novos que mais assumem a existência de um espírito de entreajuda na escola que frequentam. Essa opinião decresce à medida que aumenta a idade o que talvez se explica pelo grau de autonomia dos alunos dessa faixa etária.

5.1.3.3.2. Variações segundo o ano frequentado pelos nossos respondentes

Como se pode observar no quadro seguinte e contrariamente ao que era esperado são os respondentes que se encontram a frequentar o 3º ciclo que assumem sentir mais as relações de entreajuda no agrupamento. Estes resultados talvez se expliquem pela altura em que foram aplicados os questionários, proximidade do fim de um período letivo, épocas em que se diversificam os apoios e incentivos à eficácia escolar.

Quadro 29 – Relação Entreajuda - Variação da razão da escolha segundo o ciclo

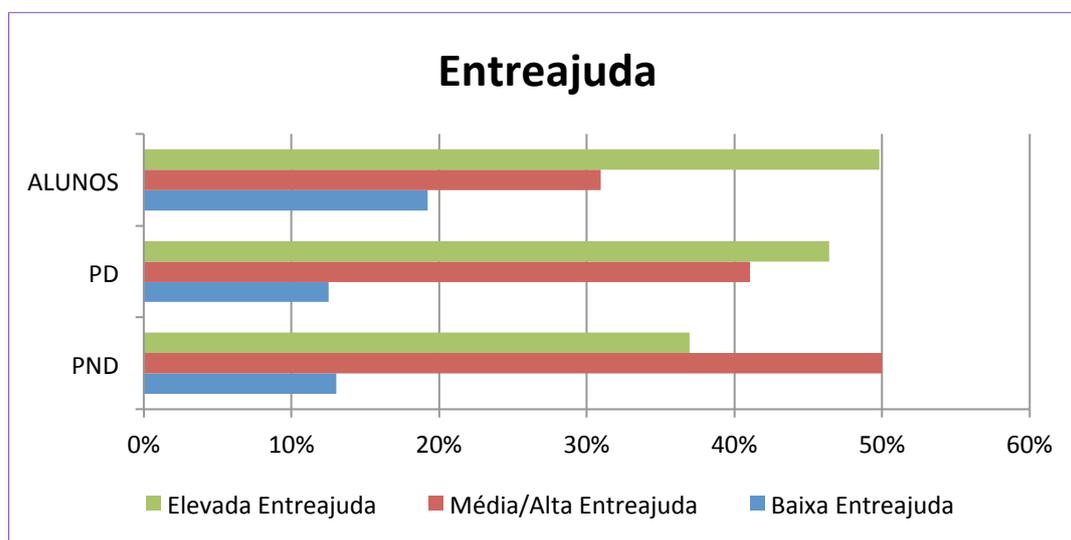
| Ano que frequentam Entreajuda No Agrupamento | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|--|------------|------------|-------------|------------|
| Baixa entreajuda | 12 13% | 6 07% | 18 10% | 12 13% |
| Média/alta entreajuda | 54 59% | 36 44% | 90 52% | 54 59% |
| Elevada entreajuda | 26 28% | 40 49% | 66 38% | 26 28% |
| TOTAL | 92 100% | 82 100% | 174 100% | 92 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 8,02 Probabilidade observada: 0,02

5.1.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Pela análise do gráfico com as frequências encontradas em todos os grupos da nossa amostra podemos concluir que é assumido pela maioria dos nossos respondentes a existência de relações de entreajuda no Agrupamento, sendo essa opinião mais forte entre os alunos do 3º ciclo.

Gráfico XII – Relação Entreajuda - Distribuição da opinião das três amostras



5.2. Cooperação/Partilha

Como é que os vários atores escolares da nossa amostra percecionavam as relações de cooperação e de partilha?

Quisemos saber, também, qual a perceção que os nossos respondentes tinham em relação à cooperação prestada pela comunidade e para isso foi introduzido um indicador nesse sentido.

5.2.1. Na perspetiva do Pessoal Não Docente

5.2.1.1. Indicadores simples

Foram aplicados os indicadores indicados no quadro 34:

Quadro 30 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - PND

| Cooperação/Partilha | |
|----------------------------------|--|
| Entre Pessoal Não Docente | Estou sempre disponível para fazer trocas de serviço e ajudar os meus colegas |
| | Aceito fazer trocas com colegas quando eles estão, também, disponíveis para trocar quando preciso |
| Entre PND e Parceiros | A comunidade colabora nas atividades do agrupamento |
| Entre PND e Pais | Quando há atividades de agrupamento poucos Pais prestam apoio |
| Entre AO e Professores | Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento |
| Entre AT e Professores | Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento |

Conforme se pode observar no quadro seguinte, pela distribuição das frequências encontradas quanto à cooperação e partilha, o pessoal não docente que respondeu ao nosso questionário, assume maioritariamente reconhecer fortes relações de partilha, incluindo a que se estabelece com os parceiros da comunidade. O indicador onde se observa maior indefinição de

opinião é aquela a que se refere o *apoio dado pelos pais* facto esse que não é de estranhar uma vez que quem tem maior relacionamento com os pais dos alunos são os docentes e não os funcionários.

Quadro 31 – Distribuição das respostas do PND - Relação Cooperação/Partilha

| Cooperação/ Partilha | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|------------------------|----------|------------------------------------|----------|------------------------|-------|
| Estou sempre disponível para fazer trocas de serviço e ajudar os meus colegas | 25 | 22 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| | 53,2% | 46,8% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Aceito fazer trocas com colegas quando eles estão, também, disponíveis para trocar quando preciso | 17 | 27 | 2 | 0 | 0 | 47 |
| | 37% | 58,7% | 4,3% | 0% | 0% | 100% |
| A comunidade colabora nas atividades do agrupamento | 9 | 27 | 9 | 0 | 0 | 45 |
| | 20,0% | 60,0% | 20,0% | 0% | 0% | 100% |
| Quando há atividades de agrupamento poucos Pais prestam apoio | 4 | 12 | 19 | 8 | 2 | 45 |
| | 8,9% | 26,7% | 42,2% | 17,8% | 4,4% | 100% |
| Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento | 11 | 31 | 5 | 0 | 0 | 47 |
| | 23,4% | 66,0% | 10,6% | 0% | 0% | 100% |
| Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento | 7 | 26 | 11 | 0 | 0 | 46 |
| | 15,9% | 59,1% | 25,0% | 0% | 0% | 100% |

5.2.1.2. Indicador agregado

Tal como anteriormente fomos agregar as seis respostas dadas por cada respondente nos diferentes indicadores e, conforme se pode observar no quadro seguinte verifica-se que o pessoal não docente assume fortemente existirem relações de cooperação e partilha no agrupamento.

Quadro 32 – Relação Cooperação/Partilha PND – Indicador Agregado

| Agregado de Cooperação/Partilha | | | |
|--|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (6)</i> | | | |
| <i>ponto médio</i> | 18 | 3 | 7,3% |
| | 19 | 4 | 9,8% |
| | 20 | 11 | 26,8% |
| | 21 | 7 | 17,1% |
| | 22 | 8 | 19,5% |
| | 23 | 5 | 12,2% |
| | 24 | 2 | 4,9% |
| <i>concordo totalmente (30)</i> | 25 | 1 | 2,4% |
| | Totais | 41 | 100,0% |

5.2.2. Na perspetiva do Pessoal Docente

No estudo desta dimensão foram escolhidos indicadores semelhantes aos indicados na amostra do pessoal não docente.

5.2.2.1. Indicadores simples

Quadro 33 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - Professores

| Cooperação/Partilha | |
|--------------------------------------|---|
| Entre Professores | Normalmente partilho materiais com os colegas do meu grupo disciplinar/coordenação de ano |
| | Só partilho materiais com colegas de que sou amigo |
| Entre Professores e Parceiros | A comunidade colabora nas atividades do agrupamento |
| Entre Professores e Pais | Quando há atividades de agrupamento é fácil contar com a ajuda dos Pais |
| Entre Professores e AO | Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento |
| Entre Professores e AT | Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento |

As respostas distribuíram-se segundo os valores que se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 34 – Distribuição das respostas dos Professores - Relação Cooperação/Partilha

| Cooperação/Partilha | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Normalmente partilho materiais com os colegas do meu grupo disciplinar/coordenação de ano | 60 | 47 | 3 | 0 | 2 | 112 |
| | 53,6% | 42,0% | 2,7% | 0% | 1,8% | 100% |
| Só partilho materiais com colegas de que sou amigo | 3 | 5 | 11 | 46 | 47 | 112 |
| | 2,7% | 4,5% | 9,8% | 41,1% | 42,0% | 100% |
| A comunidade colabora nas atividades do agrupamento | 30 | 62 | 16 | 4 | 0 | 112 |
| | 26,8% | 55,4% | 14,3% | 3,6% | 0% | 100% |
| Quando há atividades de agrupamento é fácil contar com a ajuda dos Pais | 6 | 61 | 36 | 7 | 2 | 112 |
| | 5,4% | 54,5% | 32,1% | 6,3% | 1,8% | 100% |
| Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento | 37 | 64 | 10 | 1 | 0 | 112 |
| | 33,0% | 57,1% | 8,9% | 0,9% | 0% | 100% |
| Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento | 12 | 74 | 23 | 3 | 0 | 112 |
| | 10,7% | 66,1% | 20,5% | 2,7% | 0% | 100% |

A análise das respostas obtidas permite-nos concluir que as opiniões são de concordância em todos os indicadores. A soma das hipóteses “concordo” e “concordo totalmente” atinge valores superiores a 70% sendo o valor menos positivo, ainda que maioritário, o encontrado nas respostas ao indicador do apoio dados pelos pais nas atividades do agrupamento.

Os valores obtidos no segundo indicador “só partilho materiais com colegas de que sou amigo” indicam-nos, igualmente, que a partilha/cooperação parece ser assumido pela maioria dos nossos respondentes.

5.2.2.2. Indicador agregado

Ao agregar as seis respostas dadas por cada respondente nos diferentes indicadores verifica-se que todas as respostas, à exceção de uma, se situam abaixo do ponto médio conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 35 – Relação Cooperação/Partilha – Indicador Agregado

| Agregado de Cooperação/Partilha | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (6)</i> | 14 | 1 | 0,9% |
| <i>ponto médio (18)</i> | 19 | 1 | 0,9% |
| | 20 | 6 | 5,4% |
| | 21 | 9 | 8,0% |
| | 22 | 14 | 12,5% |
| | 23 | 18 | 16,1% |
| | 24 | 11 | 9,8% |
| | 25 | 15 | 13,4% |
| | 26 | 8 | 7,1% |
| | 27 | 7 | 6,3% |
| | 28 | 18 | 16,1% |
| <i>concordo totalmente (30)</i> ✓ | 29 | 4 | 3,6% |
| | Totais | 112 | 100,0% |

O que nos permite afirmar os nossos respondentes professores assumem fortemente existirem relações de cooperação e partilha no agrupamento.

5.2.3. Na Perspetiva dos Aluno

Foram aplicados cinco indicadores simples que constam no quadro da página seguinte.

5.2.3.1. Indicadores Simples

Quadro 36 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - Alunos

| Cooperação/Partilha | |
|--------------------------|---|
| Entre Alunos | Estou sempre pronto para ajudar os meus colegas quando têm problemas |
| | Na resolução dos trabalhos da escola só dou apoio aos meus amigos |
| Entre Alunos e Parceiros | Para as atividades da escola temos ajuda das lojas e empresas do concelho |
| Entre Alunos e Pais | Quando há atividades na escola os meus pais raramente colaboram |
| Entre Professores e AO | Os funcionários desta escola também ajudam quando há atividades |

Os resultados obtidos expressam-se no seguinte quadro:

Quadro 37 – Distribuição das respostas dos Alunos - Relação Cooperação/Partilha

| Cooperação/Partilha | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Estou sempre pronto para ajudar os meus colegas quando têm problemas | 288 | 198 | 48 | 11 | 3 | 548 |
| | 52,6% | 36,1% | 8,8% | 2,0% | 0,5% | 100% |
| Na resolução dos trabalhos da escola só dou apoio aos meus amigos | 56 | 120 | 156 | 120 | 90 | 542 |
| | 10,3% | 22,1% | 28,8% | 22,1% | 16,6% | 100% |
| Para as atividades da escola temos ajuda das lojas e empresas do concelho | 59 | 114 | 247 | 51 | 68 | 539 |
| | 10,9% | 21,2% | 45,8% | 9,5% | 13% | 100% |
| Quando há atividades na escola os meus pais raramente colaboram | 70 | 87 | 132 | 124 | 133 | 546 |
| | 12,8% | 15,9% | 24,2% | 22,7% | 24,4% | 100% |
| Os funcionários desta escola também ajudam quando há atividades | 121 | 208 | 151 | 39 | 29 | 548 |
| | 22,1% | 38,0% | 27,6% | 7,1% | 5,3% | 100% |

A análise das respostas permite-nos concluir o seguinte:

As opiniões mais favoráveis dizem respeito ao apoio dado aos colegas e a perceção que têm da ajuda dos funcionários, nas atividades do agrupamento. Em relação ao apoio dado pelos pais as opiniões distribuem-se mais embora

sejam mais favoráveis do que desfavoráveis. Quanto à questão sobre a cooperação da comunidade as opiniões vão nos dois sentidos o que se percebe uma vez que são, na maior parte das vezes, os adultos que estabelecem essas parcerias.

5.2.3.2. Indicador Agregado

Agregando as respostas observa-se, no quadro da página seguinte, que a maioritariamente, os valores se situam nos níveis de média ou elevada concordância pelo que podemos concluir que os nossos respondentes consideram haver cooperação e partilha na escola que frequentam.

Quadro 38 – Relação Cooperação/Partilha – Indicador Agregado

| Agregado de Cooperação/Partilha | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>díscordo totalmente (5)</i> | 9 | 2 | 0,4% |
| | 10 | 1 | 0,2% |
| | 11 | 8 | 1,7% |
| | 12 | 9 | 1,9% |
| | 13 | 29 | 6,1% |
| | 14 | 32 | 6,7% |
| <i>ponto médio</i> | 15 | 49 | 10,3% |
| | 16 | 63 | 13,2% |
| | 17 | 84 | 17,6% |
| | 18 | 67 | 14,1% |
| | 19 | 65 | 13,7% |
| | 20 | 30 | 6,3% |
| | 21 | 23 | 4,8% |
| | 22 | 7 | 1,5% |
| | 23 | 4 | 0,8% |
| | 24 | 2 | 0,4% |
| <i>concordo totalmente (25)</i> | 25 | 1 | 0,2% |
| | Totais | 476 | 100,0% |

5.2.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Para estudar possíveis variações aplicamos o teste do χ^2 de acordo com os seguintes intervalos: [9,15]; [16,20] e [21,25]:

Quadro 39 – Variações da Razão de escolha dos Alunos à Relação Cooperação/Partilha

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|--------|-------|--------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 4 |
| χ^2 | 18,48 | 4,21 | 8,51 |
| Probabilidade Observada | <0,001 | 0,38 | 0,07 |

Contrariamente a quase todos os cruzamentos deste estudo as respostas dos nossos respondentes a esta dimensão variam com o género e não com as outras duas variáveis.

5.2.3.3.1. Variações segundo o género dos nossos respondentes

Quadro 40 – Variações da Razão de escolha da Relação Cooperação/Partilha segundo o Género

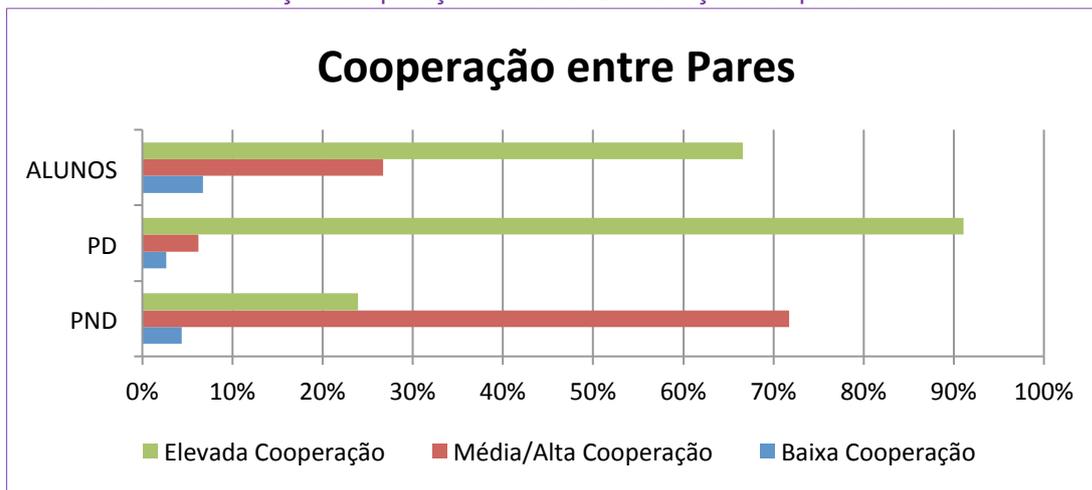
| Cooperação/Partilha No Agrupamento | Género | Raparigas | Rapazes | TOTAL |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Baixa Cooperação | | 22 10% | 35 15% |
| Média/alta Cooperação | | 120 56% | 161 69% | 345 64% |
| Elevada Cooperação | | 73 34% | 37 16% | 118 22% |
| TOTAL | | 215 100% | 233 100% | 538 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 18,48 Probabilidade observada: <0,001

São as raparigas que mais assumem comportamentos de cooperação/partilha na escola que frequentam.

5.2.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Gráfico XIII – Relação Cooperação/Partilha - Distribuição da opinião das três amostras



Pela análise do gráfico com as frequências encontradas em todos os grupos das nossas amostras podemos concluir que é assumido por uma elevada maioria dos nossos respondentes a existência de relações de Cooperação/partilha no Agrupamento, com particular destaque para os professores.

5.3. Reconhecimento

Outra dimensão em estudo foi analisar a imagem que os nossos respondentes tinham de si próprios em relação ao seu papel na organização e ao reconhecimento dado ao desempenho das suas tarefas.

5.3.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

Para a dimensão “Reconhecimento” foram usados dois indicadores.

5.3.1.1. Indicadores simples

Foram utilizados dois indicadores, com a mesma escala.

Quadro 41 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - PND

| Reconhecimento | |
|---|--|
| Do PND em relação ao Coordenador de AO/AT | Sinto que o(a) Coordenador(a) reconhece o meu trabalho |
| Do PND em relação ao Diretor(a) | Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece pouco o meu trabalho |

Os valores que constam da tabela seguinte indicam-nos que a maioria dos nossos respondentes diz reconhecer a valorização dada pelos seus superiores hierárquicos no desempenho das suas tarefas.

Quadro 42 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Reconhecimento

| Reconhecimento | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Sinto que o(a) Coordenador(a) reconhece o meu trabalho | 13 | 25 | 7 | 1 | 0 | 46 |
| | 28,3% | 54,3% | 15,2% | 2,2% | 0% | 100% |
| Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece pouco o meu trabalho | 2 | 11 | 9 | 20 | 4 | 46 |
| | 4% | 23,9% | 19,6% | 43,5% | 8,7% | 100% |

Após a análise destes indicadores parcelares fomos agregar as respostas dadas cujos resultados se apresentam de seguida.

5.3.1.2. Indicador Agregado

Podemos concluir que a maioria das respostas se situa abaixo do ponto médio [6] como já era esperável a partir da análise das frequências dos indicadores simples. Com estes dados podemos afirmar que o pessoal não

docente, que respondeu ao questionário, assume muito maioritariamente que os seus líderes reconhecem o seu trabalho.

Quadro 43 – Dimensão Reconhecimento PND – Indicador Agregado

| Agregado de Reconhecimento | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 5 | 2 | 4,4% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 12 | 26,7% |
| | 7 | 10 | 22,2% |
| | 8 | 11 | 24,4% |
| | 9 | 7 | 15,6% |
| <i>concordo totalmente (10)</i> | 10 | 3 | 6,7% |
| | Totais | 45 | 100,0% |

5.3.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Para os docentes usámos indicadores semelhantes para analisar a dimensão “Reconhecimento”.

Quadro 44 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - Professores

| Reconhecimento | |
|--|--|
| Do Professor em relação ao Coordenador de CD/ Departamento | Sinto que o meu Coordenador do Conselho de Docentes/Departamento raramente ou nunca reconhece o meu trabalho |
| Do Professor em relação ao Diretor(a) | Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece o meu trabalho |

5.3.2.1. Indicadores simples

Obtivemos as respostas indicadas na página seguinte:

Quadro 45 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Reconhecimento

| Reconhecimento | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Sinto que o meu Coordenador do Conselho de Docentes/Departamento raramente ou nunca reconhece o meu trabalho | 2 | 3 | 14 | 44 | 49 | 112 |
| | 1,8% | 2,7% | 12,5% | 39,3% | 43,8% | 100% |
| Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece o meu trabalho | 37 | 42 | 28 | 2 | 3 | 112 |
| | 33,0% | 37,5% | 25,0% | 1,8% | 2,7% | 100% |

Os valores vão no mesmo sentido dos observados na amostra do pessoal não docente verificando-se que também é assumido por uma ampla maioria dos nossos respondentes, docentes, que o Coordenador do Conselho de Docentes e o(a) Diretor(a) reconhecem o trabalho por eles desempenhado.

Após a análise destes indicadores fomos agregar as respostas para analisarmos globalmente esta dimensão.

5.3.2.2. Indicador agregado

Quadro 46 – Dimensão Reconhecimento – Indicador Agregado

| Agregado de Reconhecimento | | | |
|----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 2 | 1 | 0,9% |
| | 3 | 1 | 0,9% |
| | 4 | 1 | 0,9% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 12 | 10,7% |
| | 7 | 22 | 19,6% |
| | 8 | 22 | 19,6% |
| | 9 | 26 | 23,2% |
| <i>concordo totalmente (10)✓</i> | 10 | 27 | 24,1% |
| | Totais | 112 | 100,0% |

A análise dos valores obtidos permite-nos afirmar que os professores assumem, de uma forma muito significativa, concordar ou, concordar

totalmente, com o reconhecimento demonstrado pelos seus líderes no desempenho do seu trabalho.

5.3.3. Na Perspetiva dos Alunos

E na perspetiva dos alunos? Será que iríamos encontrar a mesma tendência? Foram aplicados os seguintes indicadores parcelares:

Quadro 47 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - Alunos

| Reconhecimento | |
|---|--|
| De Alunos em relação aos Professores | Sinto que os meus professores reconhecem o meu trabalho |
| De Alunos em relação ao Diretor(a) de Turma | Sinto que o(a) Diretor(a) Turma reconhece o meu trabalho |

5.3.3.1. Indicadores simples

Pela análise da tabela verifica-se que os resultados vão no mesmo sentido das nossas amostras anteriores indicando a perceção que os nossos respondentes, alunos, têm em relação a esta dimensão assumindo fortemente concordar, ou concordar totalmente com o reconhecimento que é dado ao seu trabalho.

Quadro 48 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Reconhecimento

| Reconhecimento | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|--------------|---------------------------|------------|---------------------|-------------|
| Sinto que os meus professores reconhecem o meu trabalho | 144 26,2% | 261 47,5% | 106 19,3% | 23 4,2% | 16 2,9% | 550 100% |
| Sinto que o(a) Diretor(a) Turma reconhece o meu trabalho | 179 32,7% | 213 38,9% | 110 20,1% | 23 4,2% | 23 4,2% | 548 100% |

5.3.3.2. Indicador Agregado

A partir dos indicadores referidos anteriormente construímos o indicador agregado cujos resultados apresentamos no quadro seguinte e que nos indicam a perceção que os nossos respondentes sentem assumindo, que os Professores e os seus Diretores de Turma reconhecem o seu trabalho.

Quadro 49 – Dimensão Reconhecimento – Indicador Agregado

| Agregado de Reconhecimento | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 2 | 7 | 1,4% |
| | 3 | 8 | 1,6% |
| | 4 | 8 | 1,6% |
| | 5 | 17 | 3,4% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 63 | 12,7% |
| | 7 | 72 | 14,5% |
| | 8 | 144 | 28,9% |
| | 9 | 80 | 16,1% |
| <i>concordo totalmente (10)</i> | 10 | 99 | 19,9% |
| | Totais | 498 | 100,0% |

5.3.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Procuramos saber se havia variações por aplicação do teste do χ^2 e para tal considerámos os seguintes intervalos: [2,6]; [7,8] e [9,10]:

Quadro 50 – Variações da razão de escolha dos alunos na Dimensão Reconhecimento

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|--------|--------|--------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 4 |
| χ^2 | 1,24 | 30,29 | 41,53 |
| Probabilidade Observada | 0,54 | <0,001 | <0,001 |

Registam-se, variações segundo a idade e o ano de escolaridade que frequentam. Sendo assim fomos analisar o sentido das mesmas.

5.3.3.3.1. Variações segundo a idade dos nossos respondentes

Quadro 51 – Variações da razão de escolha dos alunos segundo a idade

| Idade | [10,12] | [13,15] | [16,18] | TOTAL |
|----------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Reconhecimento No Agrupamento | | | | |
| Baixo Reconhecimento | 33 15% | 62 26% | 17 19% | 112 20% |
| Médio/alto Reconhecimento | 81 37% | 114 48% | 48 53% | 243 44% |
| Elevado Reconhecimento | 106 48% | 61 26% | 25 28% | 192 35% |
| TOTAL | 220 100% | 237 100% | 90 100% | 547 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 30,29 Probabilidade observada: <0,001

O nosso estudo indica que são os alunos mais novos que sentem mais o reconhecimento dos seus professores e são os alunos da faixa etária intermédia que assumem mais um baixo reconhecimento.

5.3.3.3.2. Variações segundo o ano frequentado pelos nossos respondentes

Como podemos constatar pela análise do quadro seguinte são os respondentes que se encontram a frequentar o 2º ciclo que assumem sentir mais o reconhecimento dado pelos seus professores, o que era esperável já que os alunos do 2º ciclo são os mais novos, na maioria das situações.

Quadro 52 – Variações da razão de escolha dos alunos segundo o ciclo

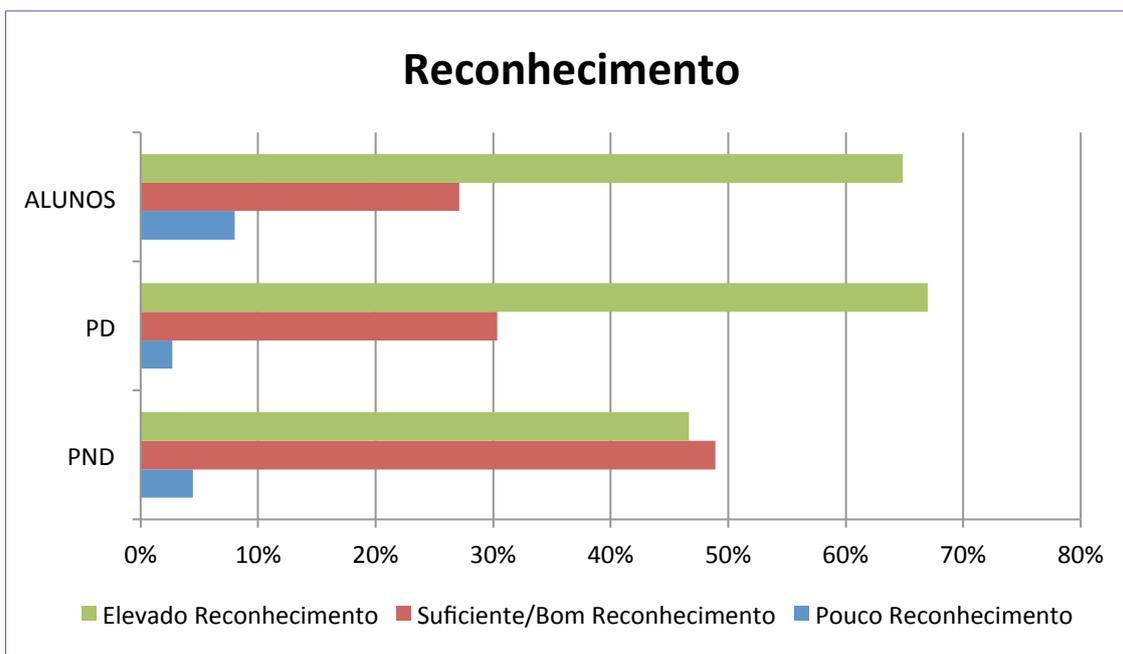
| Ano que frequentam Reconhecimento No Agrupamento | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| Baixo Reconhecimento | 24 13% | 65 24% | 23 24% | 112 20% |
| Médio/alto Reconhecimento | 58 33% | 135 49% | 50 53% | 243 44% |
| Elevado Reconhecimento | 96 54% | 76 28% | 21 22% | 193 35% |
| TOTAL | 178 100% | 276 100% | 94 100% | 548 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 41,53 Probabilidade observada: <0,001

5.3.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Pela análise do gráfico com as frequências encontradas em todos os grupos da nossa amostra podemos concluir que são os docentes que assumem a opinião mais favorável.

Gráfico XIV – Dimensão Reconhecimento - Distribuição da opinião das três amostras



5.4. Condições de Trabalho

Quisemos saber, também, qual a percepção que os nossos respondentes tinham em relação a diferentes aspetos das condições de trabalho como equipamentos escolares e horários de trabalho.

5.4.1. Na perspetiva do Pessoal Não Docente

5.4.1.1. Indicadores simples

Foram aplicados os indicadores apresentados no quadro:

Quadro 53 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho - PND

| Condições de Trabalho | |
|---|---|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário do PND | Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados |
| | Faltam, muitas vezes, os materiais adequados para fazer o nosso serviço |
| | Os horários são corretos |

Os nossos respondentes responderam:

Quadro 54 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Condições de Trabalho

| Condições de Trabalho | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|--------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------|
| Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados | 13 27,7% | 28 59,6% | 4 8,5% | 1 2,1% | 1 2,1% | 47 100% |
| Faltam, muitas vezes, os materiais adequados para fazer o nosso serviço | 1 2,2% | 6 13,0% | 6 13,0% | 29 63,0% | 4 8,7% | 46 100% |
| Os horários são corretos | 8 17% | 29 61,70% | 8 17% | 2 4,30% | 0 0% | 47 100% |

O pessoal não docente do Agrupamento discorda de forma expressiva que não haja materiais adequados para fazerem o seu serviço, estão, maioritariamente, de acordo com o facto de os horários serem corretos e também em relação à manutenção dos espaços escolares.

5.4.1.2. Indicador agregado

Fomos agregar as três respostas de forma a obter uma perceção global sobre a forma como o pessoal não docente avalia as condições de trabalho. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que:

Quadro 55 – Dimensão Condições de Trabalho PND – Indicador Agregado

| Agregado de Condições de Trabalho | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| discordo totalmente (3) | 7 | 2 | 4,3% |
| | 8 | 1 | 2,2% |
| ponto médio | 9 | 5 | 10,9% |
| | 10 | 20 | 43,5% |
| | 11 | 10 | 21,7% |
| | 12 | 7 | 15,2% |
| concordo totalmente (15)✓ | 14 | 1 | 2,2% |
| | Totais | 46 | 100,0% |

Um número reduzido dos nossos respondentes não concorda com as condições de trabalho existentes no agrupamento.

5.4.2. Na perspetiva do Pessoal Docente

No estudo desta dimensão foram escolhidos indicadores semelhantes aos indicados na amostra do pessoal não docente.

5.4.2.1. Indicadores simples

Quadro 56 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho - Professores

| Condições de Trabalho | |
|--|---|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário dos Professores | Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados |
| | Os professores têm acesso a materiais didáticos adequados |
| | Os horários da escola são corretos |

As respostas distribuíram-se segundo os valores que se apresentam na tabela da página seguinte:

Quadro 57 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Condições de Trabalho

| Condições de Trabalho | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados | 29 | 68 | 9 | 4 | 2 | 112 |
| | 25,9% | 60,7% | 8,0% | 3,6% | 1,8% | 100% |
| Os professores têm acesso a materiais didáticos adequados | 27 | 61 | 15 | 9 | 0 | 112 |
| | 24,1% | 54,5% | 13,4% | 8,0% | 0% | 100% |
| Os horários da escola são corretos | 41 | 50 | 9 | 10 | 2 | 112 |
| | 36,6% | 44,6% | 8,0% | 8,9% | 1,8% | 100% |

A análise das respostas obtidas permite-nos concluir que os docentes maioritariamente assumem uma opinião favorável relativa às condições de trabalho propostas.

5.4.2.2. Indicador agregado

Ao agregar as três respostas dadas por cada respondente nos diferentes indicadores verifica-se, ainda, uma maior concordância global do que a que nos é dada pelos indicadores simples:

Quadro 58 – Dimensão Condições de Trabalho PD – Indicador Agregado

| Agregado de Condições de Trabalho | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente</i> (3) | 4 | 1 | 0,9% |
| | 6 | 1 | 0,9% |
| | 8 | 1 | 0,9% |
| <i>ponto médio</i> | 9 | 5 | 4,5% |
| | 10 | 16 | 14,3% |
| | 11 | 20 | 17,9% |
| | 12 | 29 | 25,9% |
| | 13 | 10 | 8,9% |
| | 14 | 6 | 5,4% |
| <i>concordo totalmente</i> (15)✓ | 15 | 23 | 20,5% |
| | Totais | 112 | 100,0% |

5.4.3. Na Perspetiva dos Alunos

Foram construídos três indicadores simples que constam no quadro que se segue.

5.4.3.1. Indicadores Simples

Quadro 59 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho Alunos

| Condições de Trabalho | |
|---|--|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário dos Alunos | Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados |
| | Esta escola tem materiais suficientes para os professores usarem nas aulas |
| | O horário da escola é satisfatório |

Os resultados se expressam no quadro da página seguinte:

Quadro 60 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Condições de Trabalho

| Condições de Trabalho | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|--------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados | 134 24,4% | 190 34,6% | 128 23,3% | 59 10,7% | 38 6,9% | 549 100% |
| Esta escola tem materiais suficientes para os professores usarem nas aulas | 114 20,7% | 171 31,1% | 142 25,8% | 88 16,0% | 35 6,4% | 550 100% |
| O horário da escola é satisfatório | 219 39,9% | 169 30,8% | 80 14,6% | 45 8,2% | 36 6,6% | 549 100% |

A análise das respostas dos nossos respondentes permite-nos concluir o seguinte:

Se somarmos as hipóteses do “concordo” e do “concordo totalmente” as opiniões são maioritariamente favoráveis relativamente a todos os indicadores. Curiosamente, os “horários da escola”, fator habitual de grande discórdia, é aquele que regista melhores resultados com um valor percentual de 70,7%.

5.4.3.2. Indicador Agregado

Agregando as respostas observa-se, no quadro da página seguinte que a maioria dos valores se situa nos níveis de média ou elevada concordância. No entanto aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos nossos respondentes discordam das condições de trabalho que existem na escola que frequentam.

Quadro 61 – Dimensão Condições de Trabalho Alunos – Indicador Agregado

| Agregado de Condições de Trabalho | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (3)</i> | 3 | 4 | 0,8% |
| | 4 | 3 | 0,6% |
| | 5 | 6 | 1,2% |
| | 6 | 11 | 2,2% |
| | 7 | 25 | 5,0% |
| | 8 | 32 | 6,4% |
| <i>ponto médio</i> | 9 | 48 | 9,6% |
| | 10 | 60 | 12,0% |
| | 11 | 86 | 17,3% |
| | 12 | 88 | 17,7% |
| | 13 | 59 | 11,8% |
| | 14 | 38 | 7,6% |
| <i>concordo totalmente (15)</i> | 15 | 38 | 7,6% |
| | Totais | 498 | 100,0% |

5.4.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Para estudar possíveis variações aplicamos o teste do χ^2 de acordo com os seguintes intervalos: [3,9]; [10,12] e [13,15]:

Quadro 62 – Variações da razão da escolha dos Alunos - Condições de Trabalho

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|--------|--------|--------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 4 |
| χ^2 | 8,79 | 50,26 | 56,72 |
| Probabilidade Observada | 0,01 | <0,001 | <0,001 |

As respostas dos nossos respondentes variam com o género, idade e o ciclo de estudos frequentado.

5.4.3.3.1. Variações segundo o género dos nossos respondentes

Quadro 63 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o Género

| Condições de trabalho No Agrupamento | Género | | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|
| | Raparigas | Rapazes | |
| Baixa | 69 23% | 72 30% | 141 26% |
| Média | 161 53% | 99 41% | 260 48% |
| Elevada | 72 24% | 73 30% | 145 27% |
| TOTAL | 302 100% | 244 100% | 546 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 8,79 Probabilidade observada: 0,01

São os rapazes que mais assumem concordar com as condições de trabalho que existem na escola que frequentam mas, também são eles quem, em igual percentagem, mais discordam dessas mesmas condições.

5.4.3.3.2. Variações segundo a idade dos nossos respondentes

Quadro 64 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo a Idade

| Condições de trabalho No Agrupamento | Idade | | | TOTAL |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| | [10,12] | [13,15] | [16,18] | |
| Baixa | 41 19% | 76 32% | 25 28% | 142 26% |
| Média | 87 39% | 128 54% | 46 51% | 261 48% |
| Elevada | 93 42% | 32 14% | 19 21% | 144 26% |
| TOTAL | 221 100% | 236 100% | 90 100% | 547 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 50,26 Probabilidade observada: <0,001

São os alunos das idades intermédias que mais assumem discordar das condições de trabalho que existem no agrupamento e os mais novos quem assume uma opinião mais favorável.

5.4.3.3. Variações segundo o ano que os nossos respondentes frequentam

Quadro 65 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o ciclo

| Ano que frequentam Condições de trabalho No Agrupamento | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| Baixa | 31 17% | 77 28% | 34 36% | 142 26% |
| Média | 65 36% | 149 54% | 47 49% | 261 48% |
| Elevada | 83 46% | 48 18% | 14 15% | 145 26% |
| TOTAL | 179 100% | 274 100% | 95 100% | 548 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 56,72 Probabilidade observada: <0,001

Os resultados obtidos não nos surpreendem sendo os alunos que frequentam o ensino secundário que mais assumem discordar das condições de trabalho que existem no agrupamento. Provavelmente porque é maior o sentido crítico dos alunos que frequentam este ciclo de estudo.

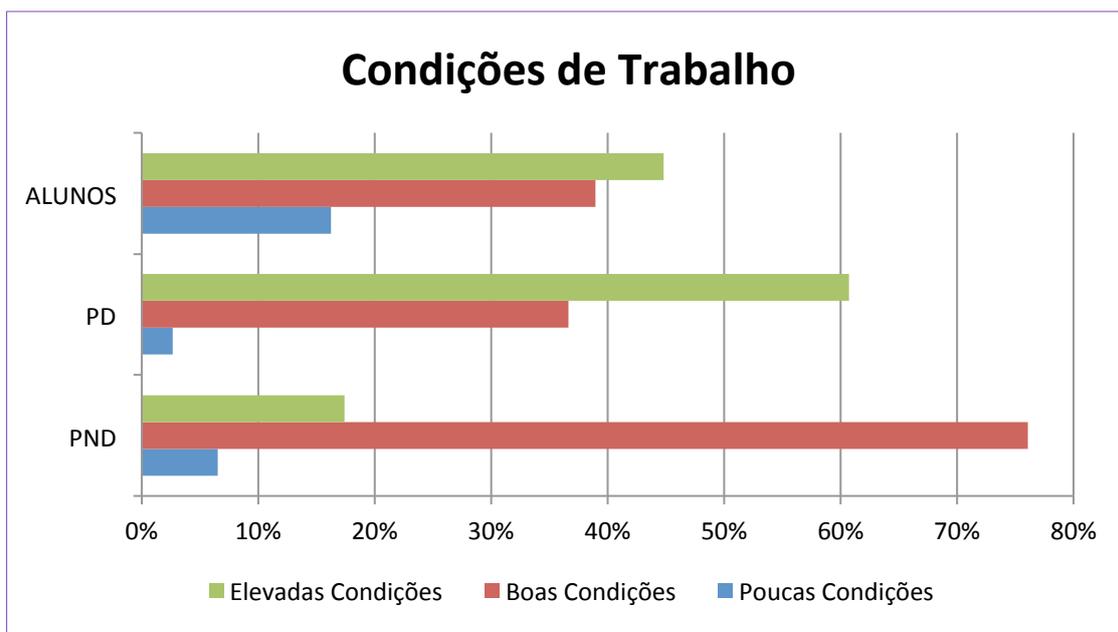
São, de novo, os do 2º ciclo quem assume maior satisfação.

5.4.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Pela análise do gráfico com as frequências encontradas em todos os grupos da nossa amostra podemos concluir que são os professores que mais

assume a existência de boas condições de trabalho, como pode ver-se no gráfico seguinte:

Gráfico XV – Dimensão Condições de Trabalho - Distribuição da opinião das três amostras



5.5. Disciplina/Respeito

A dimensão Disciplina/Respeito foi estudada na relação interpares e na relação com os outros atores educativos (incluindo pais).

5.5.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

Para esta dimensão “Disciplina/Respeito” foram usados os seguintes indicadores:

Quadro 66 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - PND

| Disciplina/Respeito | |
|---------------------------------|--|
| De PND em relação a PND | Há respeito entre todos os funcionários |
| De PND em relação a Professores | Os professores desta escola não respeitam o meu trabalho |
| De PND em relação aos pais | Os pais têm com frequência atitudes de contestação |
| De PND em relação a alunos | Nesta escola existe respeito entre os alunos e os funcionários |

5.5.1.1. Indicadores simples

A dimensão Disciplina/Respeito, foi organizada numa escala de concordância em sentido decrescente permitindo, ao pessoal não docente, atribuírem o grau de concordância de acordo com a sua perceção sobre a questão apresentada.

Quadro 67 – Distribuição das respostas do PND - Relação Disciplina/Respeito

| Disciplina/Respeito | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------|
| Há respeito entre todos os funcionários | 14 | 22 | 9 | 2 | 0 | 47 |
| | 29,8% | 46,8% | 19,1% | 4,3% | 0% | 100% |
| Os professores desta escola não respeitam o meu trabalho | 1 | 0 | 7 | 28 | 10 | 46 |
| | 2,2% | 0% | 15,2% | 60,9% | 21,7% | 100% |
| Os pais têm com frequência atitudes de contestação | 0 | 12 | 15 | 18 | 1 | 46 |
| | 0% | 26,10% | 33% | 39,10% | 2,2% | 100% |
| Nesta escola existe respeito entre os alunos e os funcionários | 3 | 30 | 10 | 3 | 0 | 46 |
| | 6,50% | 65,20% | 21,70% | 6,50% | 0% | 100% |

Os valores indicam-nos que a perceção que os respondentes da nossa amostra assumem, em relação às atitudes de disciplina/respeito por parte dos

outros atores educativos, é bastante positiva, com exceção da relação com os pais em que as respostas são menos favoráveis.

Após a análise destes indicadores parcelares fomos agregar as respostas dadas para obtermos uma tendência global cujos resultados se apresentam no quadro seguinte.

5.5.1.2. Indicador Agregado

Podemos concluir que a maioria das respostas se situa abaixo do ponto médio [12] como já era esperável a partir da análise das frequências dos indicadores simples. Com estes dados podemos admitir que o pessoal não docente assume de uma forma muito expressiva concordar ou concordar totalmente que existe no Agrupamento fortes relações de respeito entre todos os atores educativos.

Quadro 68 – Relação Disciplina/Respeito do PND – Indicador Agregado

| Agregado de Respeito/Disciplina | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (4)</i> | 9 | 1 | 2,2% |
| | 10 | 1 | 2,2% |
| | 11 | 1 | 2,2% |
| <i>ponto médio</i> | 12 | 1 | 2,2% |
| | 13 | 6 | 13,0% |
| | 14 | 12 | 26,1% |
| | 15 | 10 | 21,7% |
| | 16 | 8 | 17,4% |
| | 17 | 5 | 10,9% |
| <i>concordo totalmente (20)</i> ↓ | 18 | 1 | 2,2% |
| | Totais | 46 | 100,0% |

5.5.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Também nesta amostra usámos indicadores semelhantes para analisar a dimensão “Disciplina/Respeito” que se indicam no quadro seguinte:

Quadro 69 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - Professores

| Disciplina/Respeito | |
|---|---|
| De Professores em relação a Professores | Na escola os professores respeitam-se uns aos outros |
| De Professores em relação a PND | Os funcionários desta escola não respeitam o meu trabalho |
| De Professores em relação aos pais | Os pais têm com frequência atitudes de contestação |
| De Professores em relação a alunos | Nesta escola existe respeito entre os alunos e os professores |

5.5.2.1. Indicadores simples

No grupo dos professores, para a dimensão Disciplina/Respeito, continuámos a usar a mesma escala, de concordância em sentido decrescente, usada na amostra do pessoal não docente.

Quadro 70 – Distribuição das respostas do PD - Relação Disciplina/Respeito

| Disciplina/Respeito | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|---|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Na escola os professores respeitam-se uns aos outros | 9 8,0% | 70 62,5% | 24 21,4% | 9 8,0% | 0 0% | 112 100% |
| Os funcionários desta escola não respeitam o meu trabalho | 0 0% | 2 1,8% | 5 4,5% | 52 46,4% | 53 47,3% | 112 100% |
| Os pais têm com frequência atitudes de contestação | 1 0,9% | 30 26,8% | 41 36,6% | 38 33,9% | 2 1,8% | 112 100% |
| Nesta escola existe respeito entre os alunos e os professores | 0 0% | 2 1,8% | 5 4,5% | 52 46,4% | 53 47,3% | 112 100% |

De destacar que, apesar das atitudes positivas relativas às relações de respeito entre os professores e dos funcionários com os alunos, os nossos

respondentes consideram muito maioritariamente que não existe respeito entre alunos e professores.

Após a análise destes indicadores simples agregamos as respostas para analisarmos globalmente esta dimensão.

5.5.2.2. Indicador agregado

Quadro 71 – Relação Disciplina/Respeito PD – Indicador Agregado

| Agregado de Respeito/Disciplina | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (4)</i> | 10 | 1 | 0,9% |
| | 11 | 3 | 2,7% |
| <i>ponto médio</i> | 12 | 8 | 7,1% |
| | 13 | 14 | 12,5% |
| | 14 | 24 | 21,4% |
| | 15 | 24 | 21,4% |
| | 16 | 26 | 23,2% |
| <i>concordo totalmente (20)</i> ↓ | 17 | 12 | 10,7% |
| | Totais | 112 | 100,0% |

Estes resultados vão no mesmo sentido da nossa amostra do pessoal não docente e a sua análise permite-nos verificar que os professores assumem, de uma forma significativa, concordar ou, concordar totalmente, que existe Disciplina e Respeito no Agrupamento.

5.5.3. Na Perspetiva dos Alunos

Será que a perceção dos nossos respondentes vai no mesmo sentido dos encontrados na amostra do pessoal não docente ou da amostra dos professores?

Foram aplicados indicadores muito semelhantes aos anteriores para analisar a perspetiva dos alunos face a esta dimensão:

Quadro 72 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - Alunos

| Disciplina/Respeito | |
|------------------------------------|--|
| De Alunos em relação a Alunos | Há respeito entre os alunos desta escola |
| De Alunos em relação a PND | Nesta escola os alunos respeitam os funcionários |
| De Alunos em relação aos pais | Os pais dos meus colegas passam a vida a refilar |
| De Alunos em relação a Professores | Muitos alunos respeitam pouco os professores |

5.5.3.1. Indicadores simples

Quadro 73 – Distribuição das respostas dos Alunos - Relação Disciplina/Respeito

| Disciplina/Respeito | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Há respeito entre os alunos desta escola | 27 | 96 | 195 | 143 | 87 | 548 |
| | 4,9% | 17,5% | 35,6% | 26,1% | 16% | 100% |
| Nesta escola os alunos respeitam os funcionários | 40 | 117 | 222 | 113 | 58 | 550 |
| | 7,3% | 21,3% | 40,4% | 20,5% | 10,5% | 100% |
| Os pais dos meus colegas passam a vida a refilar | 19 | 34 | 282 | 115 | 91 | 541 |
| | 3,5% | 6,3% | 52,1% | 21,3% | 16,8% | 100% |
| Muitos alunos respeitam pouco os professores | 150 | 195 | 139 | 45 | 19 | 548 |
| | 27,4% | 35,6% | 25,4% | 8,2% | 3,5% | 100% |

- E analisando a tabela verifica-se que:
- Em relação ao respeito sentido entre pares os resultados distribuem-se sendo significativo o valor observado no somatório daqueles que optaram pelo “discordo” ou “discordo totalmente” (42%);
- O mesmo se verifica em relação aos funcionários no entanto a dispersão, em sentido contrário, é quase de igual valor;
- A perceção que têm sobre a atitude dos pais face à escola é semelhante à obtida na amostra dos professores;

- É de igual sentido a opinião que têm sobre as atitudes de respeito para com os professores afirmando (63%) que há muitos alunos que respeitam pouco os professores.

5.5.3.2. Indicador Agregado

A partir dos indicadores referidos anteriormente construímos o indicador agregado cujos resultados apresentamos no quadro seguinte e que nos indicam a percepção que os nossos respondentes têm em relação às atitudes de disciplina/respeito assumindo, em maioria, a inexistência das mesmas na escola que frequentam.

Quadro 74 – Relação Disciplina/Respeito Alunos – Indicador Agregado

| Agregado de Respeito/Disciplina | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (4)</i> | 4 | 3 | 0,6% |
| | 5 | 3 | 0,6% |
| | 6 | 14 | 2,9% |
| | 7 | 22 | 4,5% |
| | 8 | 26 | 5,3% |
| | 9 | 46 | 9,4% |
| | 10 | 65 | 13,3% |
| | 11 | 73 | 15,0% |
| <i>ponto médio</i> | 12 | 80 | 16,4% |
| | 13 | 65 | 13,3% |
| | 14 | 48 | 9,9% |
| | 15 | 20 | 4,1% |
| | 16 | 8 | 1,6% |
| | 17 | 6 | 1,2% |
| | 18 | 2 | 0,4% |
| | 19 | 3 | 0,6% |
| <i>concordo totalmente (20)</i> | 20 | 3 | 0,6% |
| | Totais | 487 | 100,0% |

5.5.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Procuramos saber se havia variações por aplicação do teste do χ^2 e para tal considerámos os seguintes intervalos: [4,10]; [11,13] e [14,20]:

Quadro 75 – Variações da razão de escolha dos Alunos - Relação Disciplina/Respeito

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|---------------|--------------|---------------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 4 |
| χ^2 | 5,96 | 7,05 | 9,64 |
| Probabilidade Observada | 0,05 | 0,13 | 0,05 |

Verificamos que existem variações segundo o género e o ano de escolaridade que frequentam mas não há variação significativa com a idade dos nossos respondentes.

5.5.3.3.1. Variações segundo o género dos respondentes

Quadro 76 – Variação da opinião sobre a disciplina / respeito segundo o Género

| Disciplina/Respeito No Agrupamento | Género | | TOTAL |
|------------------------------------|------------------|----------------|-------------|
| | Raparigas | Rapazes | |
| Baixa | 121 41% | 75 32% | 196 37% |
| Média | 129 43% | 111 47% | 240 45% |
| Elevada | 47 16% | 52 22% | 99 19% |
| TOTAL | 297 100% | 238 100% | 535 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 5,96 Probabilidade observada: 0,05

E o nosso estudo indica, para ambos os sexos, que a maioria assume que a disciplina na escola não é elevada, sendo as raparigas que assumem uma opinião mais desfavorável.

5.5.3.3.2. Variações segundo o ano frequentado pelos nossos respondentes

Quadro 77 – Variação da opinião sobre a disciplina / respeito segundo o ciclo

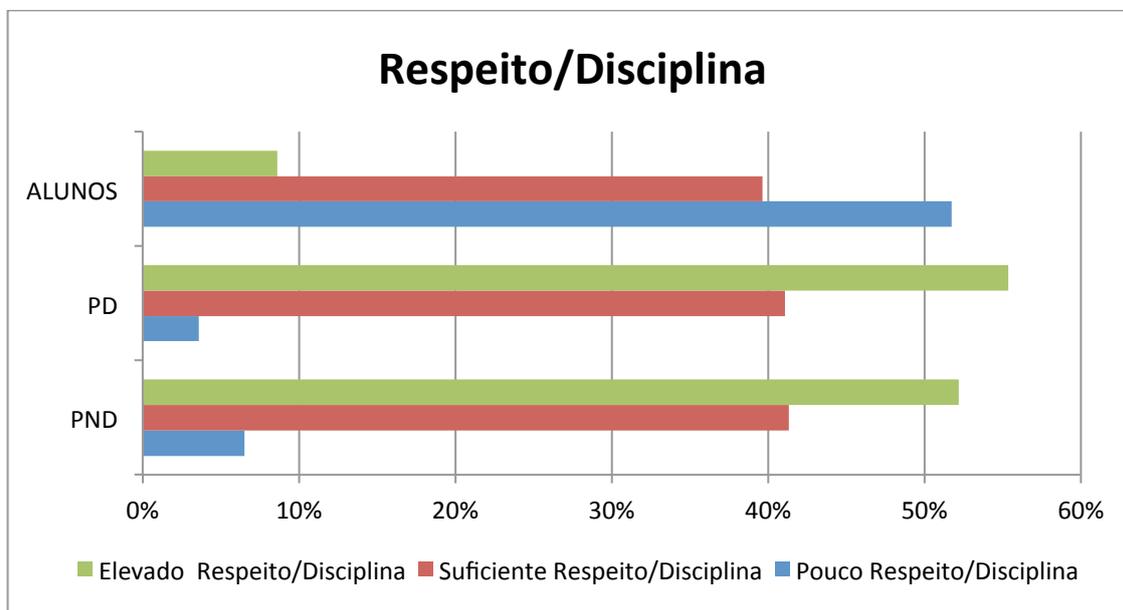
| Ano que frequentam Disciplina/Respeito No Agrupamento | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| Baixa | 51 30% | 109 40% | 37 39% | 197 37% |
| Média | 78 45% | 119 44% | 44 47% | 241 45% |
| Elevada | 43 25% | 43 16% | 13 14% | 99 18% |
| TOTAL | 172 100% | 271 100% | 94 100% | 537 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 9,64 Probabilidade observada: 0,05

Em todos os ciclos é assumida com frequência razoavelmente elevada a existência de falta de disciplina/respeito mas, são os respondentes que se encontram a frequentar o 3º ciclo e o secundário, que assumem uma opinião mais desfavorável.

5.5.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Gráfico 16 – Dimensão Respeito/Disciplina - Distribuição da opinião das três amostras



Estes resultados eram já espectáveis face às frequências encontradas nas nossas amostras onde se pode verificar que são os alunos que consideram maioritariamente existir pouco respeito/disciplina contrariamente à opinião do pessoal docente e não docente do Agrupamento.

5.6. Segurança

A última dimensão considerada neste estudo sobre o Clima foi a “Segurança”. Pretendemos estudar a perceção que os atores educativos tinham em relação à forma como se sentiam no local em que trabalhavam e nos acessos ao mesmo.

5.6.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

Para esta dimensão “Segurança” foram usados os seguintes indicadores:

Quadro 78 – Indicadores da Dimensão Segurança - PND

| Segurança | |
|---|--|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário do PND | Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro |
| | Existe segurança nos acessos à escola |

5.6.1.1. Indicadores simples

Também organizamos esta dimensão numa escala de concordância em sentido decrescente permitindo, ao pessoal não docente, atribuir o grau de concordância de acordo com a sua perceção sobre as questões apresentada.

Quadro 79 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Segurança

| Segurança | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro | 11 | 35 | 0 | 1 | 0 | 47 |
| | 23,4% | 74,5% | 0% | 2,1% | 0% | 100% |
| Existe segurança nos acessos à escola | 4 | 35 | 3 | 5 | 0 | 47 |
| | 8,5% | 74,5% | 6,4% | 10,6% | 0% | 100% |

Os valores são fortemente positivos aproximando-se a soma das hipóteses de concordância a valores acima dos 80%.

Após a análise destes indicadores parcelares fomos agregar as respostas dadas para obtermos uma tendência global cujos resultados se apresentam no quadro da página seguinte.

5.6.1.2. Indicador Agregado

Podemos concluir que a maioria das respostas se situa abaixo do ponto médio [6] como já era esperável a partir da análise das frequências dos indicadores simples. Com estes dados podemos admitir que o pessoal não docente assume de uma forma muito expressiva concordar ou concordar totalmente que existe nas escolas do Agrupamento um sentimento de segurança.

Quadro 80 – Dimensão Segurança PND – Indicador Agregado

| Agregado de Segurança | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 4 | 1 | 2,1% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 3 | 6,4% |
| | 7 | 4 | 8,5% |
| | 8 | 28 | 59,6% |
| | 9 | 8 | 17,0% |
| <i>concordo totalmente (10)</i> | 10 | 3 | 6,4% |
| | Totais | 47 | 100,0% |

5.6.2. Na Perspetiva do Pessoal Docente

Neste grupo usámos os mesmos indicadores para analisar a dimensão “Segurança” e que se indicam no quadro seguinte:

Quadro 81 – Indicadores da Dimensão Segurança - Professores

| Segurança | |
|--|--|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário dos Professores | Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro |
| | Existe segurança nos acessos à escola |

5.6.2.1. Indicadores simples

No grupo dos professores, para a dimensão Segurança, continuámos a usar a mesma escala, de concordância em sentido decrescente, usada na amostra do pessoal não docente.

Quadro 82 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Segurança

| Segurança | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro | 35 | 65 | 9 | 2 | 1 | 112 |
| | 31,3% | 58,0% | 8% | 1,8% | 1% | 100% |
| Existe segurança nos acessos à escola | 29 | 70 | 8 | 5 | 0 | 112 |
| | 25,9% | 62,5% | 7,1% | 4,5% | 0% | 100% |

Os valores indicam-nos que a perceção que os nossos respondentes têm ainda é mais expressiva do que a encontrada na amostra do pessoal não docente indo ambas no mesmo sentido positivo. Este facto não é de estranhar pois, numa escola, a zona onde habitualmente os professores circulam é sempre mais restrita do que a dos funcionários.

Após a análise destes indicadores simples fomos agregar as respostas para analisarmos globalmente esta dimensão.

5.6.2.2. Indicador agregado

Quadro 83 – Dimensão Segurança PD – Indicador Agregado

| Agregado de Segurança | | | |
|-----------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 3 | 1 | 0,9% |
| | 4 | 1 | 0,9% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 9 | 8,0% |
| | 7 | 6 | 5,4% |
| | 8 | 59 | 52,7% |
| | 9 | 9 | 8,0% |
| <i>concordo totalmente (10)</i> ↓ | 10 | 27 | 24,1% |
| | Totais | 112 | 100,0% |

Estes resultados vão no mesmo sentido da nossa amostra do pessoal não docente e a sua análise permite-nos afirmar que os professores assumem, de uma forma significativa, concordar ou, concordar totalmente, que existe segurança nas escolas do Agrupamento.

5.6.3. Na Perspetiva dos Alunos

E do ponto de vista dos alunos? Terão a mesma perceção? Será que os espaços que frequentam são, na sua, perspetiva seguros?

Foram aplicados indicadores muito semelhantes aos anteriores para analisar a perspetiva dos alunos face a esta dimensão:

Quadro 84 – Indicadores da Dimensão Segurança - Alunos

| Segurança | |
|---|--|
| Indicadores parcelares aplicados no questionário dos Alunos | Nesta escola os recreios são seguros |
| | Sinto-me seguro quando vou para a escola |

5.6.3.1. Indicadores simples

Obtiveram-se os seguintes valores:

Quadro 85 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Segurança

| Segurança | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|--|---------------------|--------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Nesta escola os recreios são seguros | 91 16,6% | 188 34,2% | 183 33,3% | 59 10,7% | 28 5,1% | 549 100% |
| Sinto-me seguro quando vou para a escola | 194 35,4% | 198 36,1% | 113 20,6% | 22 4,0% | 21 3,8% | 548 100% |

E analisando a tabela verifica-se que é maioritariamente assumido pelos alunos que existem condições de segurança nos espaços inquiridos.

5.6.3.2. Indicador Agregado

Ao agregar as respostas não nos surpreendem os resultados encontrados no quadro seguinte.

Quadro 86 – Dimensão Segurança Alunos – Indicador Agregado

| Agregado de Segurança | | | |
|---------------------------------|------------|-------------|--------|
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| <i>discordo totalmente (2)</i> | 2 | 7 | 1,4% |
| | 3 | 4 | 0,8% |
| | 4 | 18 | 3,6% |
| | 5 | 24 | 4,8% |
| <i>ponto médio</i> | 6 | 84 | 16,9% |
| | 7 | 91 | 18,3% |
| | 8 | 128 | 25,8% |
| | 9 | 76 | 15,3% |
| <i>concordo totalmente (10)</i> | 10 | 65 | 13,1% |
| | Totais | 497 | 100,0% |

Apesar da maioria assumir que há segurança nos espaços da escola não deixa de ser preocupante a falta de segurança sentida por 10% dos nossos respondentes.

Quisemos saber se havia variações de acordo com o perfil dos respondentes.

5.6.3.3. Variação com o perfil dos respondentes

Procuramos saber se havia variações por aplicação do teste do χ^2 e para tal considerámos os seguintes intervalos: [2,6]; [7,8] e [9,10]:

Quadro 87 – Variações da razão de escolha dos Alunos na Dimensão Segurança

| | Género | Idade | Ano que Frequentam |
|--------------------------------|--------|-------|--------------------|
| Graus de liberdade | 2 | 4 | 4 |
| χ^2 | 7,22 | 4,80 | 11,14 |
| Probabilidade Observada | 0,03 | 0,31 | 0,02 |

Verificamos que existem variações segundo o género e o ano de escolaridade que frequentam mas não há variações com a idade dos nossos respondentes.

5.6.3.3.1. Variações segundo o género dos nossos respondentes

Quadro 88 – Variação da razão de escolha segundo o Género

| Segurança No Agrupamento | Género | Raparigas | Rapazes | TOTAL |
|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | Pouca | | 81 27% | 73 30% |
| Média | | 149 50% | 95 39% | 244 45% |
| Elevada | | 70 23% | 77 31% | 147 27% |
| | TOTAL | 300 100% | 245 100% | 545 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 7,22 Probabilidade observada: 0,03

E o nosso estudo indica que são os rapazes que mais afirmam que há pouca segurança embora, sejam também os rapazes, que mais assumem que há condições de segurança elevada nos espaços.

5.6.3.3.2. Variações segundo o ano frequentado pelos nossos respondentes

Quadro 89 – Variação da razão de escolha segundo o ciclo

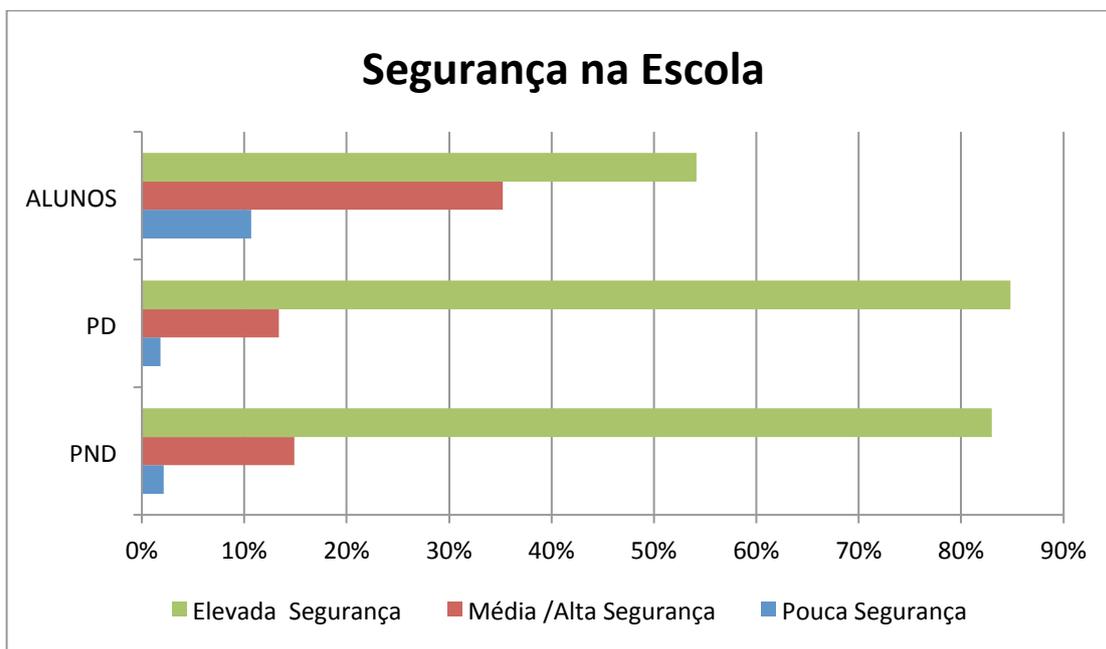
| Ano que frequentam Segurança No Agrupamento | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário | TOTAL |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| Pouca | 42 24% | 84 31% | 28 29% | 154 28% |
| Média | 72 40% | 126 46% | 47 49% | 245 45% |
| Elevada | 64 36% | 64 23% | 20 21% | 148 27% |
| TOTAL | 178 100% | 274 100% | 95 100% | 547 100% |

Graus de liberdade: 4 χ^2 observado: 9,64 Probabilidade observada: 0,05

O sentimento de segurança elevada decresce à medida que aumenta o ciclo de estudos dos alunos, o que não era esperado.

5.6.4. Distribuição de respostas segundo as amostras em estudo

Gráfico 17 – Dimensão Segurança - Distribuição da opinião das três amostras



São os alunos que assumem uma opinião mais desfavorável – ainda que muito minoritária - em relação às condições de segurança contrariamente à opinião do pessoal docente e não docente do Agrupamento, sendo o pessoal docente que parece sentir-se mais seguro.

5.7. VARIAÇÃO DE OPINIÃO ENTRE PESSOAL DOCENTE E ALUNOS

Para sabermos se havia variações de opinião, nas dimensões do clima aplicadas nos questionários dos professores e alunos, somamos as respostas iguais das nossas amostras obtendo uma quarta amostra onde, depois de calculadas as tabelas de contingência e aplicado o teste do χ^2 verificamos a existência de variações significativas.

5.7.1. ENTREAJUDA

Verifica-se que são os alunos que assumem sentir mais fortemente a existência de relações de entreajuda no agrupamento.

Quadro 90 – Variação da razão de escolha de Entreajuda segundo a posição na escola

| Posição na escola ENTREAJUDA | Alunos | Professores | TOTAL |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Média Baixa | 91 17% | 41 38% | 132 21% |
| Média alta | 240 45% | 48 44% | 288 45% |
| Elevada | 201 38% | 20 18% | 221 34% |
| TOTAL | 532 100% | 109 100% | 641 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 28,41 Probabilidade observada: <0,001

5.7.2. COOPERAÇÃO/PARTILHA

Quadro 91 – Variação da razão de escolha da Cooperação segundo a posição na escola

| Posição na escola COOPERAÇÃO/PARTILHA | Alunos | Professores | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Baixa a Média Baixa | 70 13% | 4 04% | 74 12% |
| Média | 316 60% | 58 52% | 374 59% |
| Razoavelmente Elevada | 140 27% | 50 45% | 190 30% |
| TOTAL | 526 100% | 112 100% | 638 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 18,71 Probabilidade observada: <0,001

Já nesta dimensão são os professores que manifestam sentir com mais intensidade a existência de práticas de partilha e cooperação.

5.7.3. RECONHECIMENTO

Quadro 92 – Variação da razão de escolha da dimensão Reconhecimento segundo a posição na escola

| Posição na escola RECONHECIMENTO | Alunos | Professores | TOTAL |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Fraco Reconhecimento | 112 20% | 15 13% | 127 19% |
| Médio Reconhecimento | 243 44% | 44 39% | 287 43% |
| Elevado Reconhecimento | 193 35% | 53 47% | 246 37% |
| TOTAL | 548 100% | 112 100% | 660 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 6,60 Probabilidade observada: 0,04

São novamente os professores que assumem uma opinião mais favorável relativamente ao reconhecimento pelo trabalho que desempenham.

5.7.4. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Quadro 93 – Variação da razão de escolha da dimensão Condições de Trabalho segundo a posição na escola

| Posição na escola CONDIÇÕES DE TRABALHO | Alunos | Professores | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Fraco | 143 26% | 8 07% | 151 23% |
| Médio | 260 47% | 65 58% | 325 49% |
| Elevado | 145 26% | 39 35% | 184 28% |
| TOTAL | 548 100% | 112 100% | 660 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 19,05 Probabilidade observada: <0,001

Os professores assumem uma opinião mais favorável do que os alunos em relação às condições de trabalho.

5.7.5. DISCIPLINA/RESPEITO

Quadro 94 – Variação da razão de escolha da relação Disciplina segundo a posição na escola

| Posição na escola DISCIPLINA/RESPEITO | Alunos | Professores | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Baixo | 290 54% | 17 15% | 307 47% |
| Médio Baixo | 169 31% | 34 30% | 203 31% |
| Médio Elevado | 78 15% | 61 54% | 139 21% |
| TOTAL | 537 100% | 112 100% | 649 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 98,59 Probabilidade observada: <0,001

Em relação a esta dimensão é curioso verificar que é assumido maioritariamente pelos professores um elevado sentido de disciplina/respeito enquanto a maioria dos alunos considera que a disciplina/respeito é baixa.

5.7.6. SEGURANÇA

Quadro 95 – Variação da razão de escolha da dimensão Segurança segundo a posição na escola

| Posição na escola SEGURANÇA | Alunos | Professores | TOTAL |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Fraca | 154 28% | 11 10% | 165 25% |
| Média | 245 45% | 65 58% | 310 47% |
| Elevada | 148 27% | 36 32% | 184 28% |
| TOTAL | 547 100% | 112 100% | 659 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 16,81 Probabilidade observada: <0,001

Relativamente à segurança verifica-se a mesma tendência das anteriores, com exceção da dimensão de entreajuda, sendo os professores que assumem sentir melhores condições de segurança no agrupamento.

Conclusão relativa ao estudo sobre o clima

Procuramos saber com este estudo do clima o que pensam e sentem os professores, alunos e funcionários do agrupamento em relação às relações que estabelecem entre si e com os outros. Quisemos também saber que opiniões tinham sobre algumas condições de trabalho e do ambiente que os rodeia.

O estudo permite-nos apontar para uma perspetiva francamente positiva do clima do agrupamento sendo maioritariamente assumido, por todos os grupos, boas relações de apoio, cooperação, partilha e reconhecimento pelo desempenho das suas tarefas. Também foram apreciadas positivamente as condições de trabalho que traduzem um maior equilíbrio na ordem e tranquilidade do meio, condições essenciais à concentração que exigem as tarefas escolares.

Questionados sobre o desejo de permanecer ou mudar de agrupamento os inquiridos manifestaram fortemente o desejo de permanecer havendo uma escassa minoria que mudava, a maioria dos quais por razões de aproximação à residência.

Ao considerarmos a amostra dos alunos e o estudo das variáveis em função do perfil dos respondentes podemos verificar que:

- São os alunos mais novos (independentemente do género a que pertencem), e que frequentam o 2º ciclo, que mais desejam permanecer no agrupamento;

- São também os alunos mais novos que mais assumem as relações de apoio e o espírito de entreajuda que existe na escola que frequentam,
- São as raparigas (independentemente da idade e do ano que frequentam) que têm opinião mais favorável sobre as relações de cooperação e partilha;
- São novamente os alunos mais novos que mais assumem sentir o reconhecimento dado pelos seus professores;
- São as raparigas que manifestam sentir mais a falta de disciplina na escola. Ela é assumida em todos os ciclos de ensino mas, em maior percentagem pelos alunos do 3º ciclo;
- São os rapazes do 3º ciclo que assumem uma opinião mais desfavorável em relação à segurança que sentem nos recreios e acessos.

Não sendo a **satisfação** um conceito abordado neste estudo quisemos avaliar o grau de satisfação em relação à profissão, do pessoal docente e não docente do agrupamento, e estabelecer um paralelo entre o estudo de M. TEIXEIRA e outros estudos realizados posteriormente.

Os professores e o pessoal não docente manifestaram o seu desejo de permanecerem na profissão. Os resultados foram no mesmo sentido dos estudos referidos anteriormente não se encontrando variações, nos docentes, quanto ao género, à idade, à categoria profissional ou ao facto de desempenharem qualquer cargo de gestão intermédia. Embora se esteja a atravessar uma grave crise e a precaridade de emprego seja uma realidade não deixa de ser relevante os resultados obtidos neste estudo pois, estar

satisfeito com a profissão e com o local onde ela se exerce, parece significar estar satisfeito com as tarefas que realizam.

Na perspetiva dos nossos inquiridos verificamos, ao longo do ponto anterior, que todas as dimensões do clima, em estudo, apontaram no sentido maioritariamente positivo do clima do agrupamento. E o que dizer das suas lideranças?

6. LIDERANÇA (S) DO AGRUPAMENTO

INTRODUÇÃO

A formação do “mega” Agrupamento obrigou a Escola a organizar-se de forma a responder às exigências que a situação impunha. Havia sempre mais do que uma opção mas funcionar como “uma manta de retalhos” ia em sentido contrário do que se pretendia.

Estando de acordo com a afirmação de MARCH e SIMON quando dizem que “*as organizações são compostas por seres humanos em estado de interação.*” (cit. por TEIXEIRA, 1995, p.5) a(s) liderança(s) do Agrupamento deviam ser desenvolvidas, para atingirem os objetivos propostos, em torno do conceito da motivação, da relevância do fator humano no contexto organizacional e da importância da gestão de recursos humanos num cenário de mudança. A motivação é, portanto, entendida como uma componente imprescindível do comportamento humano que visa prosseguir uma finalidade ou objetivo.

Para analisar os estilos de comportamento dos líderes do Agrupamento foram utilizadas duas tipologias:

- A de GOLEMAN et al para a liderança do Diretor(a) e dos Diretores de Turma:
 - Estilo Visionário;
 - Estilo Conselheiro;
 - Estilo Relacional;
 - Estilo Democrático;
 - Estilo Pressionador;
 - Estilo Dirigista.

- LEWIN, para a liderança dos Coordenadores do Pessoal Não Docente; dos Coordenadores de Conselho de Docentes/Departamento e dos Professores:
 - Estilo Autoritário;
 - Estilo Liberal;
 - Estilo Democrático.

Para cada estilo foram definidos, na maior parte das vezes, dois indicadores, organizados numa escala de concordância, distribuída em cinco níveis com questões formuladas umas com sentido positivo, e outras com sentido negativo.

Na amostra do Pessoal Docente e Não Docente pretendeu-se identificar qual o estilo de liderança mais frequentemente utilizado quer, pelas suas lideranças intermédias – os Coordenadores, quer pelo seu Diretor.

Em relação aos alunos foram colocadas questões semelhantes mas em relação ao estilo de comportamento habitualmente usado pela maioria dos seus professores, perante determinada situação. Foi substituído o estudo do estilo de liderança do estudo do estilo de liderança do Diretor de Turma.

Terminamos com o estudo da variação de opinião entre alunos e professores a partir dos resultados obtidos no somatório das respostas iguais das duas amostras.

6.1. LIDERANÇA DO (A) COORDENADOR (A)

À data da implementação do Agrupamento, a legislação definia que o presidente da Comissão Administrativa Provisória nomeava as chefias intermédias. Para além das restantes estruturas pedagógicas também o cargo de Coordenador de Conselho de Docentes/Departamento passou a ser uma

extensão do executivo o que foi, na nossa perspetiva, facilitador em termos de orientação dos recursos humanos.

A partir da tipologia de LEWIN iremos analisar os estilos de liderança mais utilizados pelo(s) Coordenador(s) e verificar se há convergência ou não nos estilos de comportamento.

6.1.1. Na perspetiva do Pessoal Não Docente

Procurámos saber os estilos de liderança que o Coordenador mais utiliza na relação com os seus pares fazendo corresponder a cada um dos tipos de liderança dois indicadores como se explicita no quadro seguinte:

Quadro 96 – Distribuição das respostas do PND nos indicadores parcelares aplicados

| Liderança do Coordenador(a) | | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|-----------------------------|---|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------|
| Estilo Autocrático | O(a) coordenador(a) toma a decisão final, independentemente da opinião dos funcionários que raramente se dispõe a ouvir | 1 2,2% | 3 6,7% | 10 22,2% | 10 22,2% | 21 46,7% | 45 100% |
| | Os funcionários recebem ordens do(a) coordenador(a) que devem cumprir se não quiserem ter problemas | 6 13,3% | 5 11,1% | 12 26,7% | 3 6,7% | 19 42,2% | 45 100% |
| Estilo Liberal | Os funcionários dão a sua opinião sabendo que o(a) coordenador(a) não se vai opor | 7 15,6% | 11 24,4% | 14 31,1% | 10 22,2% | 3 6,7% | 45 100% |
| | O(a) coordenador(a) aceita habitualmente as propostas dos funcionários | 10 22,2% | 17 37,8% | 13 28,9% | 3 6,7% | 2 4,4% | 45 100% |
| Estilo Democrático | O(a) coordenador(a) procura aproximar as opiniões e encontrar uma alternativa que seja aceite pela maioria | 15 33,3% | 17 37,8% | 10 22,2% | 2 4,4% | 1 2,2% | 45 100% |
| | 6. O(a) coordenador(a) encoraja a participação de todos, procurando uma decisão conjunta | 16 35,6% | 16 35,6% | 10 22,2% | 3 6,7% | 0 0% | 45 100% |

Ao agregarmos as respostas para melhor estudar os estilos de comportamento mais usados nas relações que os nossos respondentes estabelecem com os seus coordenadores verifica-se que, acima do ponto médio (6), se distribuem, em maioria, pelas frequências correspondentes aos estilos liberal e democrático.

5.7.6.1. Quadro 97 – Liderança do Coordenador do PND - Indicadores agregados

| Agregado de Estilos de Liderança do Coordenador AO/AT | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------|--------|----------------|-------------|--------|--------------------|-------------|--------|
| discordo totalmente (2) | Estilo Autocrático | | | Estilo Liberal | | | Estilo Democrático | | |
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2,2% | 3 | 1 | 2,2% |
| | 2 | 13 | 28,9% | 4 | 4 | 8,9% | 4 | 1 | 2,2% |
| ponto médio (6) | 3 | 2 | 4,4% | 5 | 9 | 20,0% | 5 | 2 | 4,4% |
| | 4 | 7 | 15,6% | 6 | 7 | 15,6% | 6 | 6 | 13,3% |
| | 5 | 8 | 17,8% | 7 | 4 | 8,9% | 7 | 6 | 13,3% |
| concordo totalmente (10) | 6 | 8 | 17,8% | 8 | 11 | 24,4% | 8 | 9 | 20,0% |
| | 7 | 5 | 11,1% | 9 | 3 | 6,7% | 9 | 9 | 20,0% |
| | 8 | 2 | 4,4% | 10 | 6 | 13,3% | 10 | 11 | 24,4% |
| | Totais | 45 | 100,0% | Totais | 45 | 100,0% | Totais | 45 | 100,0% |

Podemos afirmar que os nossos respondentes assumem que o estilo de liderança a que o seu Coordenador mais recorre é o democrático (77,8%) e uma percentagem muito baixa assume que existe um estilo autocrático.

6.1.2. Na perspetiva do Pessoal Docente

Tendo em conta os mesmos estilos de liderança utilizados para analisar os estilos de comportamento do(s) Coordenador(s) do Pessoal Não Docente fomos verificar a existência, ou não, de similaridades nos estilos de comportamento dos Coordenadores do Conselho de Docentes/ Departamento do Agrupamento.

Quadro 98 – Distribuição das respostas do PD nos indicadores parcelares aplicados

| Liderança do Coordenador(a) | | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|-----------------------------|--|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Estilo Autocrático | O(a) coordenador(a) toma a decisão final, independentemente da concordância de todos os professores | 1 0,9% | 2 1,8% | 6 5,4% | 15 13,4% | 88 78,6% | 112 100% |
| | Os professores cumprem sempre o que o(a) coordenador(a) pretende | 29 25,9% | 63 56,3% | 18 16,1% | 2 1,8% | 0 0% | 112 100% |
| Estilo Liberal | Os professores dão a sua opinião sabendo que o(a) coordenador(a) não se vai opor | 37 33,0% | 31 27,7% | 14 12,5% | 22 19,6% | 8 7,1% | 112 100% |
| | O(a) coordenador(a) aceita habitualmente as propostas dos professores | 74 66,1% | 33 29,5% | 5 4,5% | 0 0% | 0 0% | 112 100% |
| Estilo Democrático | O(a) coordenador(a) procura aproximar as opiniões e encontrar uma alternativa que seja aceite pela maioria | 73 65,2% | 27 24,1% | 11 9,8% | 1 0,9% | 0 0% | 112 100% |
| | O(a) coordenador(a) encoraja a participação de todos, procurando uma decisão conjunta | 77 68,8% | 31 27,7% | 3 2,7% | 1 0,9% | 0 0% | 112 100% |

A partir das frequências simples construí os respetivos indicadores agregados.

Quadro 99 – Liderança do Coordenador do PD - Indicadores Agregados

| Agregado de Estilos de Liderança do Coordenador do Conselho de Docentes/Departamento Curricular | | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------|--------|----------------|-------------|--------|--------------------|-------------|--------|
| discordo totalmente (2) | Estilo Autocrático | | | Estilo Liberal | | | Estilo Democrático | | |
| | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | | INTERVALOS | FREQUÊNCIAS | |
| | 4 | 14 | 12,5% | 5 | 3 | 2,7% | 4 | 1 | 0,9% |
| | 5 | 56 | 50,0% | 6 | 12 | 10,7% | 6 | 2 | 1,8% |
| ponto médio (6) | 6 | 32 | 28,6% | 7 | 25 | 22,3% | 7 | 7 | 6,3% |
| | 7 | 6 | 5,4% | 8 | 20 | 17,9% | 8 | 19 | 17,0% |
| | 8 | 2 | 1,8% | 9 | 22 | 19,6% | 9 | 19 | 17,0% |
| | 9 | 2 | 1,8% | 10 | 30 | 26,8% | 10 | 64 | 57,1% |
| concordo totalmente (10) | Totais | 112 | 100,0% | Totais | 112 | 100,0% | Totais | 112 | 100,0% |

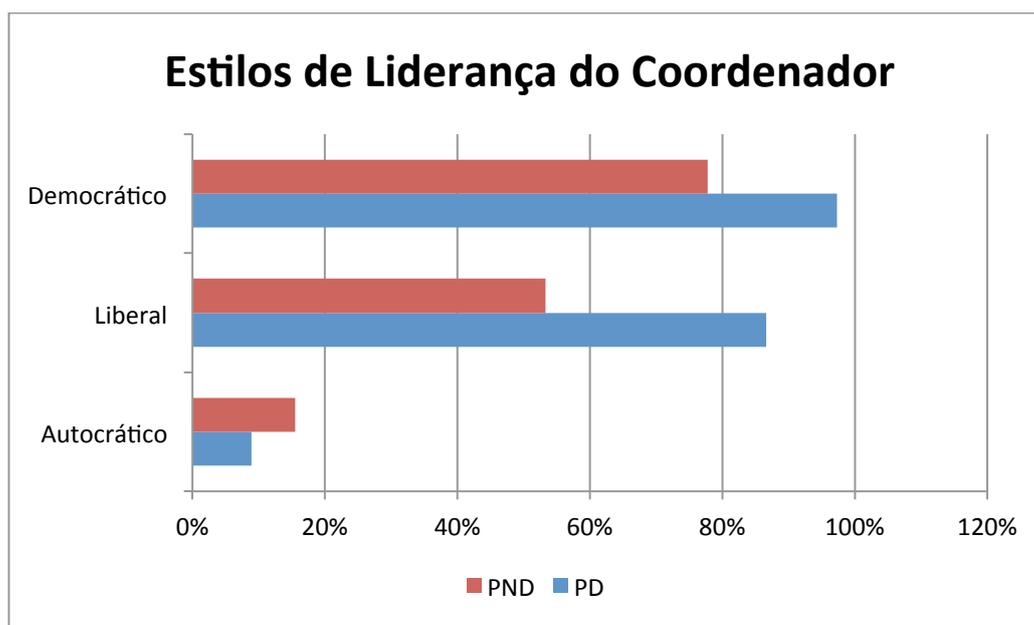
Os indicadores agregados indicam-nos que, os nossos respondentes assumem que, os Coordenadores dos Conselhos de Docentes e dos Departamentos Curriculares do Agrupamento recorrem mais ao estilo de

liderança democrático sendo este estilo o mais utilizado segundo 97,3% dos professores inquiridos

Conclusão relativa à liderança no Agrupamento

O gráfico seguinte evidencia o que já referimos ou seja que os professores consideram mais fortemente que o comportamento mais utilizado pelos seus Coordenadores corresponde ao estilo Democrático sendo o menos considerado o estilo Autocrático.

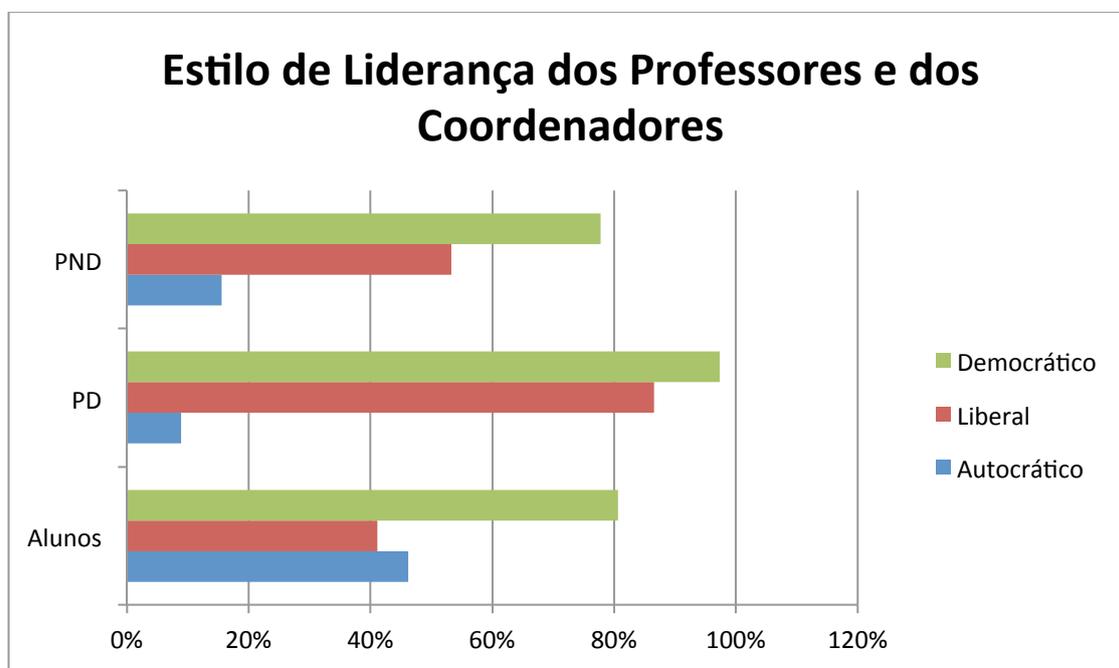
Gráfico 18 – Liderança do Coordenador - Distribuição da opinião das duas amostras



Dada a extensão do nosso estudo não se registam, ao pormenor, os resultados obtidos na amostra dos alunos sobre que estilos de liderança são frequentemente mais utilizados pelos professores uma vez que não é bem esse o objeto do nosso estudo. No entanto apresenta-se, o gráfico comparativo, dos estilos de liderança mais utilizados no Agrupamento onde podemos concluir

que, maioritariamente para os nossos respondentes – alunos - também os professores, assumem o estilo democrático, na sua relação com eles.

Gráfico 19 – Liderança dos Professores e Coordenador - Distribuição da opinião das três amostras



6.2. LIDERANÇA DO DIRETOR (A) DE TURMA

Pretendemos conhecer melhor as representações que os alunos têm da liderança exercida pelo Diretor de Turma tendo por base a tipologia de GOLEMAN et al.. Para cada uma das categorias foi construído um indicador. Analisaremos também uma recodificação, e estudaremos as eventuais variações significativas segundo o perfil dos respondentes.

6.2.1. Relação com o Diretor de Turma na perspetiva dos alunos

Uma das questões inquiridas na nossa amostra foi “*Que tipo de relação tens com o teu Diretor(a) de Turma?*”. Os nossos respondentes tinham quatro hipóteses de resposta:

| | FREQUÊNCIAS | |
|---------------------------------|-------------|--------|
| a) Faz-me sempre sentir mal | 22 | 4,1% |
| b) É um professor(a) muito fixe | 254 | 47,7% |
| c) Ouve-me sempre com atenção | 159 | 29,8% |
| d) Não tenho qualquer relação | 98 | 18,4% |
| TOTAL | 533 | 100,0% |

Recodificadas as respostas

| | | FREQUÊNCIAS | |
|------------------|--|-------------|--------|
| Opinião negativa | Faz-me sempre sentir mal Não tenho qualquer relação | 120 | 22,5% |
| Opinião positiva | É um professor(a) muito fixe Ouve-me sempre com atenção | 413 | 77,5% |
| | TOTAL | 533 | 100,0% |

Como o quadro acima nos indica, podemos concluir que é assumido pela maioria dos nossos respondentes que as relações com o Diretor de Turma são positivas.

6.2.2. Estilos de Liderança do Diretor de Turma: Indicadores simples

Apresentaremos no quadro seguinte as frequências encontradas para cada indicador:

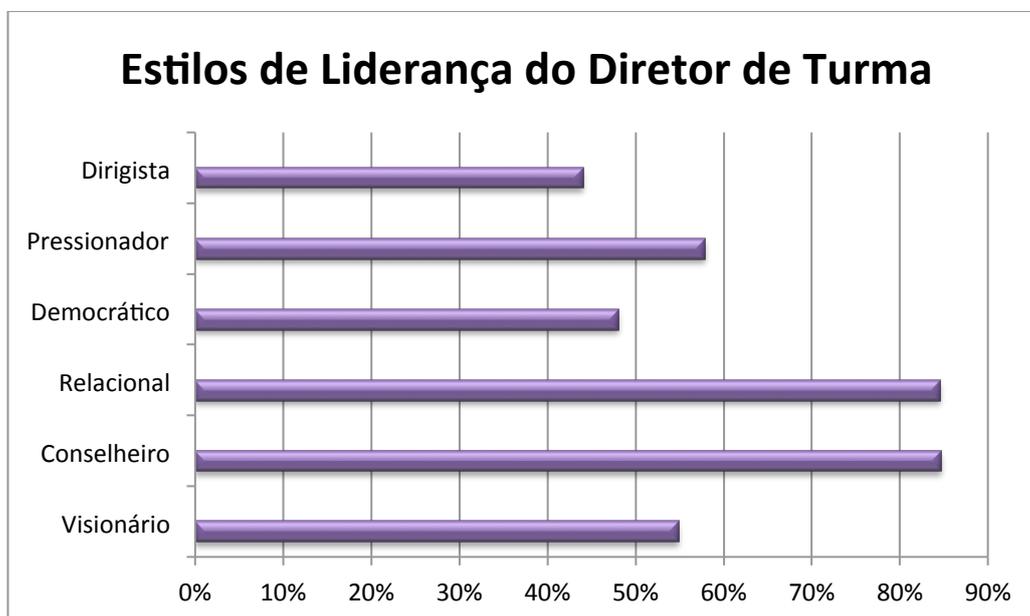
Quadro 100 – Distribuição das respostas dos Alunos nos indicadores parcelares aplicado

| Liderança do Diretor(a) de Turma | | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|----------------------------------|--|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| Estilo Visionário | O(A) Diretor(a) de Turma encontra atividades novas para motivar os alunos a participarem | 165 | 137 | 146 | 71 | 31 | 550 |
| | | 30,0% | 24,9% | 26,5% | 12,9% | 5,6% | 100% |
| Estilo Conselheiro | O(A) Diretor(a) de Turma encoraja os alunos a procurarem a melhor maneira de fazer as coisas | 292 | 172 | 58 | 19 | 7 | 548 |
| | | 53,3% | 31,4% | 10,6% | 3,5% | 1,3% | 100% |
| Estilo Relacional | O(A) Diretor(a) de Turma preocupa-se com a existência de boas relações na turma | 316 | 148 | 51 | 20 | 14 | 549 |
| | | 57,6% | 27,0% | 9,3% | 3,6% | 2,6% | 100% |
| Estilo Democrático | O(A) Diretor(a) de Turma reúne a turma em Assembleias porque se interessa pela nossa opinião | 135 | 126 | 141 | 63 | 78 | 543 |
| | | 24,9% | 23,2% | 26,0% | 11,6% | 14,4% | 100% |
| Estilo Pressionador | O(A) Diretor(a) de Turma é muito exigente e pressiona os alunos para atingirem boas notas | 138 | 178 | 147 | 42 | 41 | 546 |
| | | 25,3% | 32,6% | 26,9% | 7,7% | 7,5% | 100% |
| Estilo Dirigista | O(A) Diretor(a) de Turma não gosta que as suas ordens sejam questionadas | 123 | 116 | 138 | 77 | 89 | 543 |
| | | 22,7% | 21,4% | 25,4% | 14,2% | 16,4% | 100% |

Os nossos respondentes assumem ser mais frequente o estilo conselheiro e relacional do seu diretor de turma (85% em ambos) o que não é de estranhar dada a relação de maior proximidade que geralmente se estabelece entre os alunos e os professores com essas funções.

Os resultados obtidos podem observar-se melhor no gráfico seguinte:

Gráfico 20 – Liderança dos Diretores de Turma - Distribuição da opinião dos Alunos



6.3. LIDERANÇA DO DIRETOR (A)

E quais as representações que os funcionários, docentes e não docentes têm da liderança exercida pelo Diretor?

Tomando como base a tipologia de GOLEMAN et al., procedemos à análise da liderança exercida pelo Diretor:

As frequências obtidas nas respostas aos indicadores assinalados foram as que se seguem na página seguinte. Dada a pequena dimensão da amostra do pessoal não docente só vai ser possível verificar se há variações segundo o perfil dos respondentes da amostra dos professores.

6.3.1. Na Perspetiva do Pessoal Não Docente

6.3.1.1. Indicadores simples

Para cada estilo foram aplicados, na amostra do pessoal não docente, dois indicadores cuja frequência das respostas se indicam no quadro da página seguinte:

Quadro 101 – Distribuição das respostas do PND nos indicadores parcelares aplicados

| Liderança do Diretor(a) | | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|-------------------------|--|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|------------|
| Estilo Visionário | O(A) Diretor(a) dinamiza os funcionários para as propostas em que acredita | 12 28,6% | 13 31,0% | 12 28,6% | 3 7,1% | 2 4,8% | 42 100% |
| | O(A) Diretor(a) raramente envolve os funcionários nas atividades do agrupamento | 1 2,2% | 4 8,9% | 13 28,9% | 10 22,2% | 17 37,8% | 45 100% |
| Estilo Conselheiro | O(A) Diretor(a) procura que os funcionários realizem bem o seu trabalho ajudando-os, se for preciso, a encontrar a melhor maneira de fazer as coisas | 12 26,7% | 17 37,8% | 10 22,2% | 3 6,7% | 3 6,7% | 45 100% |
| | O(A) Diretor(a) ajuda os funcionários na concretização dos objetivos estabelecidos | 7 15,6% | 14 31,1% | 18 40,0% | 3 6,7% | 3 6,7% | 45 100% |
| Estilo Relacional | O(A) Diretor(a) procura que se estabeleçam boas relações entre todos | 20 44,4% | 11 24,4% | 11 24,4% | 2 4,4% | 1 2,2% | 45 100% |
| | O(A) Diretor(a) preocupa-se com o bem-estar dos funcionários | 13 29,5% | 15 34,1% | 12 27,3% | 3 6,8% | 1 2,3% | 44 100% |
| Estilo Democrático | O(A) Diretor(a) valoriza o contributo de todos procurando que todos participem | 18 40,0% | 16 35,6% | 8 17,8% | 2 4,4% | 1 2,2% | 45 100% |
| | O(A) Diretor(a) interessa-se por saber a opinião dos funcionários | 9 20,5% | 14 31,8% | 15 34,1% | 3 6,8% | 3 6,8% | 44 100% |
| Estilo Pressionador | O(A) Diretor(a) é muito exigente não só com os outros, mas também com ele(a) próprio(a) | 9 20,0% | 24 53,3% | 7 15,6% | 2 4,4% | 3 6,7% | 45 100% |
| | O(A) Diretor(a) pressiona os funcionários na concretização dos objetivos estabelecidos | 1 2,2% | 2 4,4% | 11 24,4% | 11 24,4% | 20 44,4% | 45 100% |
| Estilo Dirigista | O(A) Diretor(a) acha que quem não concorda com ele(a) está contra ele(a) | 0 0,0% | 1 2,3% | 5 11,4% | 8 18,2% | 30 68,2% | 44 100% |
| | 12. O(A) Diretor(a) não gosta que as suas ordens sejam questionadas | 0 0% | 1 2,4% | 12 29,3% | 10 24,4% | 18 43,9% | 41 100% |

6.3.1.2. Indicadores Agregados

Agregados os resultados de acordo com cada estilo de liderança verificamos que as frequências das respostas, acima do ponto médio, se distribuem pelos quatro primeiros estilos de liderança são superiores a 64%. Quanto aos estilos Pressionador e Dirigista as frequências são de 24% de 5%, respetivamente.

Quadro 102 – Liderança do Diretor PND – Indicador Agregado

| | | Visionário | | | Conselheiro | | | Relacional | | | Democrático | | | Pressionador | | | Dirigista | | |
|-----------------------------|----|------------|-------------|-------|-------------|-------------|--------|------------|-------------|--------|-------------|-------------|--------|--------------|-------------|--------|------------|-------------|--------|
| | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | |
| discordo totalmente (2) | 0 | 0 | 0 | 0% | 2 | 1 | 2,2% | 0 | 0 | 0% | 0 | 0 | 0% | 0 | 0 | 0% | 2 | 14 | 34,1% |
| | 0 | 0 | 0 | 0% | 3 | 3 | 6,7% | 2 | 1 | 2,3% | 2 | 1 | 2,3% | 2 | 3 | 6,7% | 3 | 11 | 26,8% |
| | 4 | 1 | 2,4% | | 4 | 1 | 2,2% | 4 | 1 | 2,3% | 3 | 2 | 4,5% | 4 | 4 | 8,9% | 4 | 8 | 19,5% |
| | 5 | 6 | 14,3% | | 5 | 2 | 4,4% | 5 | 3 | 6,8% | 5 | 2 | 4,5% | 5 | 11 | 24,4% | 5 | 3 | 7,3% |
| ponto médio (6) | | 6 | 8 | 19,0% | 6 | 7 | 15,6% | 6 | 6 | 13,6% | 6 | 7 | 15,9% | 6 | 16 | 35,6% | 6 | 3 | 7,3% |
| concordo totalmente (10) | 7 | 7 | 16,7% | | 7 | 13 | 28,9% | 7 | 7 | 15,9% | 7 | 8 | 18,2% | 7 | 5 | 11,1% | 7 | 2 | 4,9% |
| | 8 | 3 | 7,1% | | 8 | 6 | 13,3% | 8 | 6 | 13,6% | 8 | 8 | 18,2% | 8 | 5 | 11,1% | 0 | 0 | 0% |
| | 9 | 9 | 21,4% | | 9 | 5 | 11,1% | 9 | 8 | 18,2% | 9 | 7 | 15,9% | 9 | 1 | 2,2% | 0 | 0 | 0% |
| | 10 | 8 | 19,0% | | 10 | 7 | 15,6% | 10 | 12 | 27,3% | 10 | 9 | 20,5% | 0 | 0 | 0% | 0 | 0 | 0% |
| Totais (T) | | 42 | 100,0% | | T | 45 | 100,0% | T | 44 | 100,0% | T | 44 | 100,0% | T | 45 | 100,0% | T | 41 | 100,0% |

A maioria dos funcionários considera que o Diretor os envolve nas tarefas do Agrupamento, dinamizando-os nas propostas em que acredita preocupando-se com o seu bem-estar e ajudando-os na concretização dos objetivos estabelecidos.

6.3.2. Na perspectiva do Pessoal Docente

6.3.2.1. Indicadores Parcelares

Os indicadores parcelares foram idênticos aos aplicados na amostra do Pessoal Não Docente tendo sido construído, para cada estilo de liderança, dois indicadores conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 103 – Distribuição das respostas do PD nos indicadores parcelares aplicados

| Liderança do Diretor(a) | | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | TOTAL |
|-------------------------|---|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Estilo Visionário | O(A) Diretor(a) dinamiza os professores para as propostas em que acredita | 43 38,4% | 40 35,7% | 23 20,5% | 5 4,5% | 1 0,9% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) motiva os professores para a participação nas atividades do agrupamento | 43 38,4% | 44 39,3% | 18 16,1% | 4 3,6% | 3 2,7% | 112 100% |
| Estilo Conselheiro | O(A) Diretor(a) encoraja os professores ajudando a que cada um encontre a melhor maneira de fazer as coisas | 32 28,6% | 38 33,9% | 31 27,7% | 7 6,3% | 4 3,6% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) ajuda os professores na concretização das metas estabelecidas | 27 24,1% | 45 40,2% | 31 27,7% | 4 3,6% | 5 4,5% | 112 100% |
| Estilo Relacional | O(A) Diretor(a) tem uma boa relação com os professores e cria um bom ambiente entre eles | 38 33,9% | 45 40,2% | 21 18,8% | 5 4,5% | 3 2,7% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) preocupa-se com o bem-estar dos professores | 45 40,2% | 38 33,9% | 20 17,9% | 5 4,5% | 4 3,6% | 112 100% |
| Estilo Democrático | O(A) Diretor(a) valoriza o contributo de todos e obtém o empenho dos professores através da participação | 42 37,5% | 35 31,3% | 23 20,5% | 8 7,1% | 4 3,6% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) interessa-se por saber a opinião dos professores incentivando-os à sua participação | 23 20,5% | 49 43,8% | 24 21,4% | 10 8,9% | 6 5,4% | 112 100% |
| Estilo Pressionador | O(A) Diretor(a) é muito exigente não só com os outros, mas também com ele(a) próprio(a) | 18 16,1% | 44 39,3% | 43 38,4% | 3 2,7% | 4 3,6% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) pressiona os professores na concretização das metas estabelecidas | 8 7,1% | 27 24,1% | 52 46,4% | 19 17,0% | 6 5,4% | 112 100% |
| Estilo Dirigista | O(A) Diretor(a) acha que quem não concorda com ele(a) está contra ele(a) | 2 1,8% | 17 15,2% | 14 12,5% | 40 35,7% | 39 34,8% | 112 100% |
| | O(A) Diretor(a) não gosta que as suas ordens sejam questionadas | 6 5,4% | 9 8,0% | 32 28,6% | 53 47,3% | 12 10,7% | 112 100% |

6.3.2.2. Indicadores Agregados

Agregando os indicadores de acordo com cada estilo de liderança verifica-se que as frequências das respostas, acima do ponto médio, distribuem-se pelos quatro primeiros estilos de liderança com valores superiores a 74%. Quanto aos estilos Pressionador e Dirigista as frequências são de 47% de 12%, respetivamente.

Quadro 104 – Liderança do Diretor PD – Indicador Agregado

| | Visionário | | | Conselheiro | | | Relacional | | | Democrático | | | Pressionador | | | Dirigista | | |
|-----------------------------|------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------|--------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|
| | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | | Intervalos | FREQUÊNCIAS | |
| discordo totalmente (2) | 2 | 1 | 0,9% | 0 | 0 | 0% | 2 | 3 | 3% | 2 | 3 | 2,7% | 0 | 0 | 0% | 2 | 10 | 8,9% |
| | 3 | 1 | 0,9% | 2 | 3 | 2,7% | 3 | 1 | 0,9% | 3 | 1 | 0,9% | 0 | 0 | 0% | 3 | 17 | 15,2% |
| | 4 | 3 | 2,7% | 4 | 7 | 6,3% | 4 | 3 | 2,7% | 4 | 3 | 2,7% | 4 | 3 | 2,7% | 4 | 37 | 33,0% |
| | 5 | 4 | 3,6% | 5 | 2 | 1,8% | 5 | 2 | 1,8% | 5 | 2 | 1,8% | 5 | 11 | 9,8% | 5 | 13 | 11,6% |
| ponto médio (6) | 6 | 10 | 8,9% | 6 | 17 | 15,2% | 6 | 10 | 8,9% | 6 | 10 | 8,9% | 6 | 45 | 40,2% | 6 | 22 | 19,6% |
| concordo totalmente (10) | 7 | 13 | 11,6% | 7 | 21 | 18,8% | 7 | 15 | 13,4% | 7 | 15 | 13,4% | 7 | 25 | 22,3% | 7 | 5 | 4,5% |
| | 8 | 30 | 26,8% | 8 | 28 | 25,0% | 8 | 34 | 30,4% | 8 | 34 | 30,4% | 8 | 16 | 14,3% | 8 | 5 | 4% |
| | 9 | 17 | 15,2% | 9 | 13 | 11,6% | 9 | 11 | 9,8% | 9 | 11 | 9,8% | 9 | 7 | 6,3% | 9 | 2 | 2% |
| | 10 | 33 | 29,5% | 10 | 21 | 18,8% | 10 | 33 | 29,5% | 10 | 33 | 29,5% | 10 | 5 | 4% | 10 | 1 | 1% |
| Totais (T) | 112 | 100,0% | | T 112 | 100,0% | | T 112 | 100,0% | | T 112 | 100,0% | | T 112 | 100,0% | | T 112 | 100,0% | |

Os professores da nossa amostra assumem fortemente que o Diretor os motiva, preocupando-se em criar bom ambiente, dinamizando-os a participar nas atividades do Agrupamento e ajudando-os na concretização dos objetivos estabelecidos. De referir que uma percentagem significativa também considera que o Diretor para além de ser muito exigente com eles também o é com ele próprio.

6.4. VARIAÇÃO DE OPINIÃO ENTRE PESSOAL DOCENTE E ALUNOS

Seguindo a mesma metodologia já aplicada para o conceito do Clima também para os estilos comportamentais de liderança, segundo a tipologia emocional de GOLEMAN, somamos as respostas iguais dos questionários aplicados nas nossas amostras de professores e alunos, obtendo uma quarta amostra onde, depois de calculadas as tabelas de contingência e aplicado o teste do χ^2 verificamos a existência de variações significativas.

Verificou-se que havia variações de opinião, conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 105 – Variações da razão de escolha de PD e Alunos na Liderança do Diretor

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|---------|--------------------|--------|-------------------|--------|--------------------|--------|---------------------|--------|------------------|--------|
| Graus de liberdade | Estilo Visionário | 2 | Estilo Conselheiro | 2 | Estilo Relacional | 2 | Estilo Democrático | 2 | Estilo Pressionador | 2 | Estilo Dirigista | 2 |
| χ^2 | | 20,87 | | 35,7 | | 21,11 | | 10,85 | | 26,91 | | 42,67 |
| Probabilidade Observada | | < 0,001 | | <0,001 | | <0,001 | | <0,001 | | <0,001 | | <0,001 |

6.4.1. Estilo Visionário

Construímos três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,3] - escala de classificação de baixa concordância; [4,4] - escala de classificação de média a média alta concordância e [5,5] - escala de classificação de muito elevada concordância.

Quadro 106 – Variações da razão de escolha do Estilo Visionário segundo a posição na escola

| ESTILO VISIONÁRIO | Alunos | Professores | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Baixa concordância | 102 19% | 7 06% | 109 16% |
| Média Alta | 146 27% | 18 16% | 164 25% |
| Bastante Elevada | 302 55% | 87 78% | 389 59% |
| TOTAL | 550 100% | 112 100% | 662 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 20,87 Probabilidade observada: <0,001

O quadro anterior permite concluir que é assumido quer por professores quer pelos alunos o estilo visionário na liderança do Diretor embora seja mais fortemente assumido pelos professores.

6.4.2. Estilo Conselheiro

Construímos três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,3] - escala de classificação de baixa concordância; [4,4] - escala de classificação de média a média alta concordância e [5,5] - escala de classificação de muito elevada concordância.

Quadro 107 – Variações da razão de escolha do Estilo Conselheiro segundo a posição na escola

| ESTILO CONSELHEIRO | Alunos | Professores | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Baixa concordância | 84 15% | 42 38% | 126 19% |
| Média Alta | 172 31% | 38 34% | 210 32% |
| Bastante Elevada | 292 53% | 32 29% | 324 49% |
| TOTAL | 548 100% | 112 100% | 660 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 35,70 Probabilidade observada: <0,001

São os alunos que mais assumem ser usual o Diretor ter um estilo conselheiro na sua liderança.

6.4.3. Estilo Relacional

Também aqui foram construídos três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,3] - escala de classificação de baixa concordância; [4,4] - escala de classificação de média a média alta concordância e [5,5] - escala de classificação de muito elevada concordância.

Quadro 108 – Variações da razão de escolha do Estilo Relacional segundo a posição na escola

| ESTILO RELACIONAL | Alunos | Professores | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Baixa concordância | 85 15% | 29 26% | 114 17% |
| Média Alta | 148 27% | 45 40% | 193 29% |
| Bastante Elevada | 316 58% | 38 34% | 354 54% |
| TOTAL | 549 100% | 112 100% | 661 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 21,11 Probabilidade observada: <0,001

São, de novo, os alunos que mais assumem que o Diretor usa um estilo relacional.

6.4.4. Estilo Democrático

Foram também considerados três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,2] - escala de classificação de baixa concordância; [3,3] - escala de classificação de média concordância e [4,5] - escala de classificação de elevada concordância.

Quadro 109 – Variações da razão de escolha do Estilo Democrático segundo a posição na escola

| POSIÇÃO NA ESCOLA ESTILO DEMOCRÁTICO | Alunos | Professores | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Baixa concordância | 141 26% | 16 14% | 157 24% |
| Média | 141 26% | 24 21% | 165 25% |
| Elevada | 261 48% | 72 64% | 333 51% |
| TOTAL | 543 100% | 112 100% | 655 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 10,85 Probabilidade observada: <0,001

Através dos dados obtidos podemos concluir que são os docentes que mais assumem que o Diretor utiliza o estilo democrático na sua liderança.

6.4.5. Estilo Pressionador

Construímos três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,2] - escala de classificação de baixa concordância; [3,3] - escala de classificação de média concordância e [4,5] - escala de classificação de elevada concordância.

Quadro 110 – Variações da razão de escolha do Estilo Pressionador segundo a posição na escola

| POSIÇÃO NA ESCOLA | Alunos | Professores | TOTAL |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ESTILO PRESSIONADOR | | | |
| Baixa concordância | 83 15% | 25 22% | 108 16% |
| Média | 147 27% | 52 46% | 199 30% |
| Elevada | 316 58% | 35 31% | 351 53% |
| TOTAL | 546 100% | 112 100% | 658 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 26,91 Probabilidade observada: <0,001

Conforme era expectável são os alunos que mais consideram que o Diretor utiliza o estilo pressionador na sua liderança.

6.4.6. Estilo Dirigista

Para o ultimo estilo de liderança em estudo foram também aplicados três intervalos para o cálculo das tabelas de contingência e posterior tratamento estatístico por recurso ao teste do χ^2 : [1,2] - escala de classificação de baixa concordância; [3,3] - escala de classificação de média concordância e [4,5] - escala de classificação de elevada concordância.

Quadro 111 – Variações da razão de escolha do Estilo Dirigista segundo a posição na escola

| POSIÇÃO NA ESCOLA | Alunos | Professores | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ESTILO DIRIGISTA | | | |
| Baixa concordância | 166 31% | 65 58% | 231 35% |
| Média | 138 25% | 32 29% | 170 26% |
| Elevada | 239 44% | 15 13% | 254 39% |
| TOTAL | 543 100% | 112 100% | 655 100% |

Graus de liberdade: 2 χ^2 observado: 42,67 Probabilidade observada: <0,001

São os professores que mais consideram que o seu Diretor utiliza pouco o estilo dirigista.

Conclusão sobre as lideranças no Agrupamento

O estudo deste conceito teve por base uma premissa: pretendíamos analisar os vários estilos de comportamento das lideranças intermédias de forma a verificar se havia similaridades entre eles e os estilos de comportamento mais frequentes na liderança do Diretor.

Dada a extensão do nosso trabalho só foram analisados com mais pormenor os resultados em relação à liderança:

- Dos Coordenadores, no Pessoal Não Docente;
- Dos Coordenadores de Conselho de Docentes/Departamento, nos Professores;
- Dos Diretores de Turma, nos Alunos;
- Do Diretor do Agrupamento nas três amostras – Pessoal Não Docente; Professores e Alunos.

Pela análise dos resultados verificamos que em todos os grupos aparece o estilo democrático, como o mais utilizado pelos seus Coordenadores, com valores de 79%, no Pessoal Não Docente; 97%, nos Professores e 81% nos Alunos.

A liderança autocrática é, na perspetiva dos professores e funcionários, a usada com menos frequência ao contrário dos alunos que assumem ser o estilo de comportamento mais utilizado pela maioria dos seus professores a seguir ao democrático.

Em relação às relações que os alunos têm com os seus Diretores de Turma verificou-se que é assumida, pela maioria, a existência de uma relação positiva sendo, frequentemente mais usual, na sua perspetiva, os Diretores de Turma utilizarem os estilos de liderança Relacional e Conselheiro (85% em ambos) e menos o Dirigista (44%).

Quando analisado o estilo de liderança do Diretor registou-se que na perspetiva do Pessoal Não Docente e dos Professores o Diretor utiliza com frequência os quatro estilos de liderança que geram ressonância e o menos utilizado o Dirigista, o que mais gera dissonância.

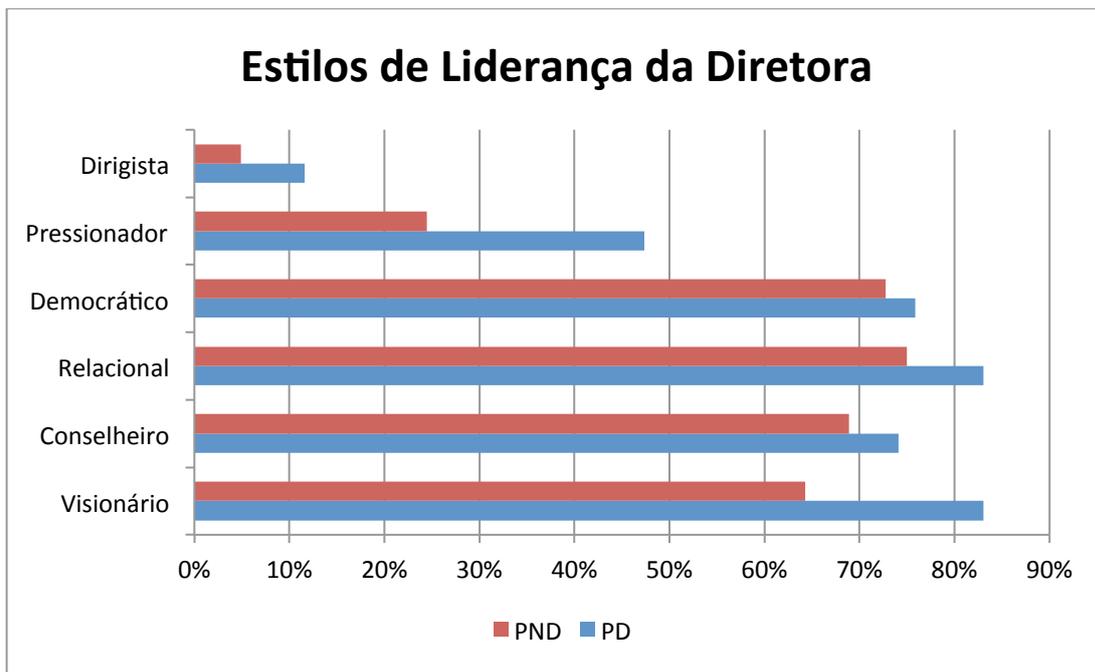
Verificamos a concordância de opinião entre alunos, pessoal docente e não docente na forma como percebem o comportamento dos seus líderes nas suas relações.

Ao considerarmos a amostra somada de Professores e Alunos e realizando o estudo dos estilos de liderança do Diretor, segundo a tipologia de GOLEMAN, podemos verificar que:

- São os alunos que, em maioria absoluta, mais assumem os estilos Conselheiro, Relacional e Pressionador;
- São os professores que, em maioria absoluta, mais assumem os estilos Visionário e Democrático;
- São os professores que, em maioria absoluta, consideram que o estilo Dirigista é muito pouco usado.

Terminamos o estudo das lideranças admitindo que, no Agrupamento estudado, os líderes usualmente se relacionam utilizando estilos de comportamento considerados positivos e geradores de atitudes proactivas conforme se pode verificar nos gráficos seguinte

Gráfico XXI – Liderança do Diretor - Distribuição da opinião dos Professores e PND



CONCLUSÃO

As pessoas são, sem dúvida, um recurso bastante crítico mas se dependemos do fator humano para atingir bons resultados então é obrigação de um líder “saber ouvir” as pessoas de forma a perceber o que as motiva pois é a motivação que leva as pessoas a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem.

Por isso, a liderança deve saber caminhar simultaneamente em dois sentidos: da organização, enquanto entidade coletiva, e das pessoas, consideradas individualmente. Mas esta não é uma relação naturalmente equilibrada. Muito pelo contrário, é tendencialmente desequilibrada e depende da liderança para atingir o equilíbrio.

Mas não basta dizer-se líder, é necessário afirmar-se como tal. A liderança não deve ser orientada por e para o exercício pessoal do poder mas sim estar voltada para uma maior equidade nas relações processadas na estrutura organizacional.

A Escola é um local onde a par da instrução, formação também há a considerar a dimensão relação. Cada vez mais se reconhece que “*o professor é um ser de relação*” (TEIXEIRA, 1995, p.160) com os alunos, com os pais, com os restantes atores educativos e com a comunidade.

A satisfação global manifestada maioritariamente por todos os grupos, relativamente às relações que estabelecem com os atores educativos do Agrupamento e às condições de trabalho, contribuem para uma perceção favorável do clima e, possivelmente para a vontade de permanecer na escola.

Parece poder concluir-se que o comportamento dos seus líderes se caracteriza por aceitarem opiniões, motivando-os, permitindo-lhes adotarem as

estratégias mais adequadas a cada um, acompanhando-os num percurso orientado para os objetivos do grupo.

O envolvimento das pessoas cria harmonia nas inter-relações e promove a concretização dos objetivos da organização.

A utilização pelo líder, de forma ponderada e objetiva, do elogio e da crítica procurando justificar em factos, também são reconhecidos.

Numa liderança democrática as pessoas demonstram um elevado nível de satisfação, o que justifica, a vontade da maioria em permanecer na profissão.

”Será que podemos dizer que essa relação (de satisfação), é determinante contribuindo para um clima de confiança na organização e nas suas lideranças?” Deixaremos essa questão sem resposta.

Este estudo constituiu, para mim, um grande desafio pessoal e profissional e veio a confirmar muitas das perceções que tinha em relação ao clima do Agrupamento e a admitir que existiu uma relação de eficácia e sucesso durante o período em que se efetuou este estudo.

Poderá contrariar, um pouco, a ideia que a gestão unipessoal, do Diretor, será sempre uma perda de práticas da gestão colegial dos anteriores Conselhos Executivos. Mas é imperativo falar de mudança, na medida em que esta é condição prévia de sobrevivência no ambiente de metamorfose em que, hoje em dia, a organização Escola opera. É que não basta mudar a lei! É urgente analisar as suas consequências, na aplicação que delas se faz no dia-a-dia, criando sistemas de regulação eficazes para todas as suas estruturas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, PINTO, C., (2008), **Alunos na escola – imagens e interações**, Porto, ISET.
- BRUNET, L. (1992), **Clima de Trabalho e eficácia da escola**, in A. NÓVOA, *As organizações escolares em análise*, Lisboa, Dom Quixote, pp. 125-140.
- BRUNET, L. (2001), **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, disponível em <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacite-brunet.htm>, acedido a 11/12/2012
- CARVALHO, Luís Miguel (1992), **Clima de Escola e Estabilidade dos Professores**, Lisboa, Educa
- CHIAVENATO, I., (2004), **Teoria Geral da Administração**, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Campus
- CHIAVENATO, I., (2005), **Comportamento Organizacional**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Campus
- CUNHA, M., e REGO, A., (2005), **LIDERAR**, 1ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- CUNHA, M.P. e REGO, A, artigo do capítulo sobre emoções do **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, RH Editora
- DE KETELE, J.M. e ROGIERS, X., (1993), **“Metodologia da Recolha de Dados”** Lisboa, Instituto Piaget
- FINLAYSON, D.S., (1981), **Comment évaluer le "climat" de l'école** in A BEAUDOT *Sociologie de l'école*, Paris, Dunod, pp. 121-135 (traduzido para os estudantes do ISET)
- GAZIEL, H.H., (1987), **Le climat psychosocial de l'école et la satisfaction que les enseignants de second degré trouvent dans son travail**, *Le travail humain*, tome 50, nº 1/1987, pp. 35-45 (traduzido para português pelo ISET)
- GOLEMAN, D., et all., (2002), **Os Novos Líderes, A inteligência Emocional nas Organizações**, Lisboa, Gradiva
- GOLEMAN, D., (2004), **Qué hace a un líder?**, Harvard Bussiness Review, América Latina

JANOSZ, M. et all., (1998), **L´environnement socioeducatif à l´ecole secondary: un modele théorique pour guider l´évaluation du milieu**, Revue Canadienne de Psycho-education, v.27, nº 22, pp 285-306 (traduzido para português pelo ISET)

NÓVOA, A., org. (1995), 2ª edição, **As Organizações Escolares Em Análise**, Lisboa, Publicações D. Quixote, IIE

NÓVOA, A., (1999), Para uma Análise das Instituições escolares, disponível em <http://www.escolabarao.com.br/pdf/texto2/files/publication.pdf>, acedido a 11/12/2012

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva.

REGO, A., & SOUTO, S., Revista de Administração de Empresas, vol.44,nº3, julho-setembro,2004, pp. 30-43, Fundação Getúlio Vargas, Brasil

REVEZ, M., (2004), **Gestão das Organizações Escolares – Liderança e Clima de Trabalho**, Chamusca Edições Cosmos

SAVOIE, A. E BRUNET (2000), “**Climat Organisationnel et Culture Organisationnelle: Apports Distincts ou Redondance?**” Revue Québécoise de Psychologie, vol. 21, nº 3

TEIXEIRA, M., (1995), **O Professor e a Escola**, Perspectivas organizacionais, Alfragide, Mc Graw-Hill

TEIXEIRA, M. (2001), **Ser professor no limiar do século XXI**, Porto, ISET

TEIXEIRA, M. (2014) "Olhares dos alunos sobre a escola: clima e sentido de pertença" in Veiga, F. H. (Org.) *Envolvimento dos Alunos na Escola: Perspetivas Internacionais da Psicologia e Educação / Students' Engagement in School: International Perspectives of Psychology and Education*. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, no prelo

TORRES, L., e PALHARES, L., (2009) Revista Lusófona de Educação, nº14

AUTONOMIA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS SUA EVOLUÇÃO

<http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wpcontent/uploads/2007/07/autonomia-administracao-e-gestao-das-escolas-portuguesas-1974-1999-continuidade-e-rupturas.pdf> acedido em 11/12/2012

BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SISTEMA EDUCATIVO

<http://www.oei.es/quipu/portugal/historia.pdf> acedido em 11/12/2012

Legislação Consultada:

Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro)

Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de maio

Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de Junho

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio

Decreto Regulamentar n.º 12/2000, de 12 de agosto

Despacho n.º 13313/2003, de 8 de julho

Portaria nº 951-A/2003 de 8 setembro

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Resolução do Conselho de Ministros nº44/2010, de 14 de julho

Despacho nº 12955/2010, de 12 de agosto

Decreto-Lei nº 137/2012, de 6 de julho

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|---|
| Figura 1: Mapa de Portugal com a localização geográfica do concelho de Sobral de Monte Agraço | 8 |
| Figura 2: Mapa do Concelho de Sobral de Monte Agraço com a identificação das freguesias | 8 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 – Histograma da Idade dos Alunos | 61 |
| Gráfico II – Género Alunos | 62 |
| Gráfico 3 – Ciclo de Escolaridade | 62 |
| Gráfico 4 – Histograma da Idade dos Professores | 63 |
| Gráfico 5 – Género Professores | 64 |
| Gráfico 6 – Categoria Profissional dos Professores | 65 |
| Gráfico III – Histograma da Idade do PND | 66 |
| Gráfico 8 – Género do PND | 67 |
| Gráfico 9 – Permanência do PND no Agrupamento | 68 |
| Gráfico 10 – Categoria Profissional do PND | 68 |
| Gráfico 11 – Distribuição da opinião das três amostras a Permanecer ou mudar de Escola/Agrupamento | 76 |
| Gráfico 12 – Relação Entreajuda - Distribuição da opinião das três amostras | 91 |
| Gráfico 13 – Relação Cooperação/Partilha - Distribuição da opinião das três amostras | 100 |
| Gráfico 14 – Dimensão Reconhecimento - Distribuição da opinião das três amostras | 108 |
| Gráfico 15 – Dimensão Condições de Trabalho - Distribuição da opinião das três amostras | 116 |
| Gráfico 16 – Dimensão Respeito/Disciplina - Distribuição da opinião das três amostras | 125 |
| Gráfico 17 – Dimensão Segurança - Distribuição da opinião das três amostras | 133 |
| Gráfico 18 – Liderança do Coordenador - Distribuição da opinião das duas amostras | 145 |
| Gráfico 19 – Liderança dos Professores e Coordenador - Distribuição da opinião das três amostras | 146 |
| Gráfico 20 – Liderança dos Diretores de Turma - Distribuição da opinião dos Alunos | 149 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 21 – Liderança do Diretor - Distribuição da opinião dos Professores e PND | 161 |
|---|-----|

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Clima Organizacional de Brunet | 33 |
| Quadro 2 - Tipologia de Clima Organizacional de Likert | 39 |
| Quadro 3 – Tipos de clima de escola de Likert | 40 |
| Quadro 4 – Estilos de Liderança de Goleman et al | 50 |
| Quadro 5 – Distribuição de respostas do PD - categoria profissional | 64 |
| Quadro 6 – Distribuição de respostas PND-Tempo de permanência no Agrupamento | 67 |
| Quadro 7 – Distribuição de respostas PND - Permanecer ou mudar de Profissão | 69 |
| Quadro 8 – Distribuição de respostas PD - Permanecer ou mudar de Profissão | 70 |
| Quadro 9 – Distribuição de respostas PND - Permanecer ou mudar de Agrupamento | 71 |
| Quadro 10 – Distribuição de respostas PD - Permanecer ou mudar de Agrupamento | 71 |
| Quadro 11 – Distribuição de respostas Alunos - Permanecer ou mudar de Escola | 72 |
| Quadro 12 – Variações da razão de escolha dos Alunos Permanecer ou mudar de Escola | 73 |
| Quadro 13 – Variação das razões da escolha de Permanecer ou Mudar segundo a idade | 74 |
| Quadro 14 – Variação das razões da escolha de Permanecer ou Mudar segundo o ciclo | 75 |
| Quadro 15 – Distribuição das respostas - Permanecer ou Mudar de Escola/Agrupamento | 75 |
| Quadro 16 – Comparação de resultados PD – Permanecer ou Mudar de Profissão | 77 |
| Quadro 17 – Comparação de resultados PND – Permanecer ou Mudar de Profissão | 78 |
| Quadro 18 – Indicadores da Relação Entreajuda – PND | 81 |
| Quadro 19 – Distribuição das respostas do PND – Relação Entreajuda | 82 |
| Quadro 20 – Relação de Entreajuda PND – Indicador Agregado | 83 |
| Quadro 21 – Indicadores da Relação Entreajuda – Professores | 84 |
| Quadro 22 – Distribuição das respostas da Relação Entreajuda – Professores | 84 |
| Quadro 23 – Relação de Entreajuda Professores – Indicador Agregado | 85 |
| Quadro 24 – Indicadores da Relação Entreajuda – Alunos | 87 |
| Quadro 25 – Distribuição das respostas da Relação Entreajuda – Alunos | 88 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 26 – Relação de Entreeajuda Alunos – Indicador Agregado | 89 |
| Quadro 27 – Variações da razão de escolha dos Alunos – Relação Entreeajuda | 89 |
| Quadro 28 – Relação Entreeajuda - Variação da razão da escolha segundo a idade | 90 |
| Quadro 29 – Relação Entreeajuda - Variação da razão da escolha segundo o ciclo | 91 |
| Quadro 30 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - PND | 92 |
| Quadro 31 - Distribuição das respostas do PND - Relação Cooperação/Partilha | 93 |
| Quadro 32 – Relação Cooperação/Partilha PND - Indicador agregado | 94 |
| Quadro 33 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - Professores | 94 |
| Quadro 34 – Distribuição das respostas dos Professores - Relação Cooperação/Partilha | 95 |
| Quadro 35 – Relação Cooperação/Partilha – Indicador Agregado | 96 |
| Quadro 36 – Indicadores da Relação Cooperação/Partilha - Alunos | 97 |
| Quadro 37 – Distribuição das respostas dos Alunos - Relação Cooperação/Partilha | 97 |
| Quadro 38 – Relação Cooperação/Partilha – Indicador Agregado | 98 |
| Quadro 39 – Variações da Razão de escolha dos Alunos à Relação Cooperação/Partilha | 99 |
| Quadro 40 – Variações da Razão de escolha da Relação Cooperação/Partilha segundo o Género | 99 |
| Quadro 41 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - PND | 101 |
| Quadro 42 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Reconhecimento | 101 |
| Quadro 43 – Dimensão Reconhecimento PND – Indicador Agregado | 102 |
| Quadro 44 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - Professores | 102 |
| Quadro 45 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Reconhecimento | 103 |
| Quadro 46 – Dimensão Reconhecimento – Indicador Agregado | 103 |
| Quadro 47 – Indicadores da Dimensão Reconhecimento - Alunos | 104 |
| Quadro 48 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Reconhecimento | 104 |
| Quadro 49 – Dimensão Reconhecimento – Indicador Agregado | 105 |
| Quadro 50 – Variações da razão de escolha dos alunos na Dimensão Reconhecimento | 105 |
| Quadro 51 – Variações da razão de escolha dos alunos segundo a idade | 106 |
| Quadro 52 – Variações da razão de escolha dos alunos segundo o ciclo | 107 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 53 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho - PND | 108 |
| Quadro 54 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Condições de Trabalho | 109 |
| Quadro 55 – Dimensão Condições de Trabalho PND – Indicador Agregado | 109 |
| Quadro 56 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho – Professores | 110 |
| Quadro 57 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Condições de Trabalho | 110 |
| Quadro 58 – Dimensão Condições de Trabalho PD – Indicador Agregado | 111 |
| Quadro 59 – Indicadores da Dimensão Condições de Trabalho Alunos | 111 |
| Quadro 60 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Condições de Trabalho | 112 |
| Quadro 61 – Dimensão Condições de Trabalho Alunos – Indicador Agregado | 113 |
| Quadro 62 – Variações da razão da escolha dos Alunos - Condições de Trabalho | 113 |
| Quadro 63 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o Género | 114 |
| Quadro 64 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo a Idade | 114 |
| Quadro 65 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o ciclo | 115 |
| Quadro 66 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - PND | 116 |
| Quadro 67 – Distribuição das respostas do PND - Relação Disciplina/Respeito | 117 |
| Quadro 68 – Relação Disciplina/Respeito do PND – Indicador Agregado | 118 |
| Quadro 69 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - Professores | 119 |
| Quadro 70 – Distribuição das respostas do PD - Relação Disciplina/Respeito | 119 |
| Quadro 71 – Relação Disciplina/Respeito PD – Indicador Agregado | 120 |
| Quadro 72 – Indicadores da Relação Disciplina/Respeito - Alunos | 121 |
| Quadro 73 – Distribuição das respostas dos Alunos - Relação Disciplina/Respeito | 121 |
| Quadro 74 – Relação Disciplina/Respeito Alunos – Indicador Agregado | 122 |
| Quadro 75 – Variações da razão de escolha dos Alunos - Relação Disciplina/Respeito | 122 |
| Quadro 76 – Variação da razão de escolha segundo o Género | 123 |
| Quadro 77 – Variação da razão de escolha segundo o ciclo | 124 |
| Quadro 78 – Indicadores da Dimensão Segurança - PND | 126 |
| Quadro 79 – Distribuição das respostas do PND - Dimensão Segurança | 126 |
| Quadro 80 – Dimensão Segurança PND – Indicador Agregado | 127 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 81 – Indicadores da Dimensão Segurança - Professores | 127 |
| Quadro 82 – Distribuição das respostas do PD - Dimensão Segurança | 128 |
| Quadro 83 – Dimensão Segurança PD – Indicador Agregado | 128 |
| Quadro 84 – Indicadores da Dimensão Segurança - Alunos | 129 |
| Quadro 85 – Distribuição das respostas dos Alunos - Dimensão Segurança | 129 |
| Quadro 86 – Dimensão Segurança Alunos – Indicador Agregado | 130 |
| Quadro 87 – Variações da razão da escolha dos Alunos - segurança | 130 |
| Quadro 88 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o Género | 131 |
| Quadro 89 – Variações da razão da escolha dos Alunos segundo o Ciclo | 132 |
| Quadro 90 – Variações da razão da escolha de Entreajuda segundo a posição na escola | 134 |
| Quadro 91 – Variações da razão da escolha de Cooperação segundo a posição na escola | 134 |
| Quadro 92 – Variações da razão da escolha de Reconhecimento segundo a posição na escola | 135 |
| Quadro 93 – Variações da razão da escolha da dimensão Condições de Trabalho segundo a posição na escola | 135 |
| Quadro 94 – Variações da razão da escolha da relação Disciplina segundo a posição na escola | 136 |
| Quadro 95 – Variações da razão da escolha da dimensão Segurança segundo a posição na escola | 136 |
| Quadro 96 – Distribuição das respostas do PND – nos Indicadores parcelares aplicados | 142 |
| Quadro 97 – Liderança do Coordenador do PND – Indicador Agregado | 143 |
| Quadro 98 – Distribuição das respostas do PD – nos Indicadores parcelares aplicados | 144 |
| Quadro 99 – Liderança do Coordenador do PD – Indicador Agregado | 144 |
| Quadro 100 – Distribuição das respostas dos Alunos nos Indicadores parcelares aplicados | 148 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 101 – Distribuição das respostas do PND nos Indicadores parcelares aplicados | 150 |
| Quadro 102 – Liderança do Diretor - PND – Indicador Agregado | 151 |
| Quadro 103 – Distribuição das respostas do PD nos Indicadores parcelares aplicados | 152 |
| Quadro 104 – Liderança do Diretor - PD – Indicador Agregado | 153 |
| Quadro 105 – Variação da razão de escolha do PD e Alunos na Liderança do Diretor | 154 |
| Quadro 106 – Variação da razão de escolha do Estilo Visionário segundo a posição na escola | 155 |
| Quadro 107 – Variação da razão de escolha do Estilo Conselheiro segundo a posição na escola | 156 |
| Quadro 108 – Variação da razão de escolha do Estilo Relacional segundo a posição na escola | 156 |
| Quadro 109 – Variação da razão de escolha do Estilo Democrático segundo a posição na escola | 157 |
| Quadro 110 – Variação da razão de escolha do Estilo Pressionador segundo a posição na escola | 158 |
| Quadro 111 – Variação da razão de escolha do Estilo Dirigista segundo a posição na escola | 158 |

ANEXO I - QUESTIONÁRIO A PESSOAL NÃO DOCENTE

O presente questionário faz parte de um trabalho sobre as escolas e destina-se exclusivamente a fins académicos. O questionário é anónimo, pelo que não deve identificar-se.

É fundamental conhecer a sua opinião e desde já agradeço a sua disponibilidade.

1. Idade _____ anos B

2. Género: Feminino Masculino C

3. **Há quanto tempo exerce funções nesta escola/agrupamento?**
(assinale com um o que corresponde ao seu caso)
 - a) Estou nesta escola/agrupamento há mais de quinze anos D
 - b) Estou nesta escola/agrupamento há mais de cinco anos
 - c) Estou nesta escola/agrupamento há menos de cinco anos
 - d) Estou nesta escola/agrupamento há muito pouco tempo

4. **Qual a sua categoria profissional?**
(assinale com um o que corresponde ao seu caso)
 - a) Assistente Técnico b) Assistente Operacional E

5. **Se fosse completamente livre para decidir o seu futuro profissional permanecia na profissão?** *(assinale com um o que corresponde ao seu caso)*
 - Sim Não F

6. **Se fosse completamente livre para decidir mudava de escola ou permanecia onde está?** *(assinale com um o que corresponde ao seu caso)*
 - a) Ficava nesta Escola G
 - b) Mudava de Escola
 - c) Mudava de Escola e de Agrupamento

7. **Se na respondeu à pergunta anterior que “Mudava de Escola” ou “Mudava de Escola e de Agrupamento” assinale a principal razão:** *(assinale com um uma e só uma opção)*

- a) Para me aproximar de casa
- b) Porque não gosto desta escola
- c) Porque não suporto este ambiente

— H

8. Pensando no que vive no dia a dia da sua escola dirá que:

(assinale com (X) a quadrícula que corresponde à sua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| 1. Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — I |
| 2. Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — J |
| 3. Quando há algum problema os professores desta escola disponibilizam-se para ajudar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — K |
| 9. 4. Sei que posso contar com o apoio do(a) Diretor(a) quando preciso de resolver algum problema | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — L |
| 5. Aceito fazer trocas com colegas quando eles estão, também, disponíveis para trocar quando preciso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — M |
| 6. Quando há atividades de agrupamento poucos Pais prestam apoio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — N |
| 7. Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — O |
| 8. Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece pouco o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — P |
| 9. Faltam, muitas vezes, os materiais adequados para fazer o nosso serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — Q |
| 10. Há respeito entre todos os funcionários | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — R |
| 10. 11. Os pais têm com frequência atitudes de contestação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — S |
| 12. Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — T |
| 13. Tenho pouco apoio dos meus colegas quando preciso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — U |
| 14. Os professores só falam connosco quando precisam de alguma coisa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — V |
| 15. Gosto de ajudar os alunos quando eles precisam de mim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — W |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 16. Estou sempre disponível para fazer trocas de serviço e ajudar os meus colegas | <input type="checkbox"/> | — X |
| 17. A comunidade colabora nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — Y |
| 18. Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — Z |
| 19. Sinto que o(a) Coordenador(a) que tenho reconhece o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | — AA |
| 20. Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados | <input type="checkbox"/> | — AB |
| 21. Os horários são corretos | <input type="checkbox"/> | — AC |
| 22. Os professores desta escola não respeitam o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | — AD |
| 23. Nesta escola existe respeito entre os alunos e os funcionários | <input type="checkbox"/> | — AE |
| 24. Existe segurança nos acessos à escola | <input type="checkbox"/> | — AF |

9. Conhece o(a) Diretor(a) da sua escola?

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

Sim

Não

— AG

10. Se na questão anterior respondeu sim como define a intervenção do(a) Diretor(a) na sua escola? (assinale com (X) a quadrícula que corresponde à frequência com que se verifica as ações descritas em cada uma das afirmações.)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. O(A) Diretor(a) dinamiza os funcionários para as propostas em que acredita | <input type="checkbox"/> | — AH |
| 2. O(A) Diretor(a) procura que os funcionários realizem bem o seu trabalho ajudando-os, se for preciso, a encontrar a melhor maneira de fazer as coisas | <input type="checkbox"/> | — AI |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 3. O(A) Diretor(a) procura que se estabeleçam boas relações entre todos | <input type="checkbox"/> | — AJ |
| 4. O(A) Diretor(a) valoriza o contributo de todos procurando que todos participem | <input type="checkbox"/> | — AK |
| 5. O(A) Diretor(a) é muito exigente não só com os outros, mas também com ele(a) próprio(a) | <input type="checkbox"/> | — AL |
| 6. O(A) Diretor(a) acha que quem não concorda com ele(a) está contra ele(a) | <input type="checkbox"/> | — AM |
| 7. O(A) Diretor(a) raramente envolve os funcionários nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — AN |
| 8. O(A) Diretor(a) ajuda os funcionários na concretização dos objetivos estabelecidos | <input type="checkbox"/> | — AO |
| 9. O(A) Diretor(a) preocupa-se com o bem-estar dos funcionários | <input type="checkbox"/> | — AP |
| 10. O(A) Diretor(a) interessa-se por saber a opinião dos funcionários | <input type="checkbox"/> | — AQ |
| 11. 11. O(A) Diretor(a) pressiona os funcionários na concretização dos objetivos estabelecidos | <input type="checkbox"/> | — AR |
| 12. O(A) Diretor(a) não gosta que as suas ordens sejam questionadas | <input type="checkbox"/> | — AS |

11. Como reage, habitualmente, o(a) coordenador(a) quando os funcionários têm opiniões diferentes da sua? (assinale com (X) a quadrícula que corresponde à sua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. O(a) coordenador(a) toma a decisão final, independentemente da opinião dos funcionários que raramente se dispõe a ouvir | <input type="checkbox"/> | — AT |
| 2. Os funcionários dão a sua opinião sabendo que o(a) coordenador(a) não se vai opor | <input type="checkbox"/> | — AU |
| 3. O(a) coordenador(a) procura aproximar as opiniões e encontrar uma alternativa que seja aceite pela maioria | <input type="checkbox"/> | — AV |
| 4. Os funcionários recebem ordens do(a) coordenador(a) que devem cumprir se não quiserem ter problemas | <input type="checkbox"/> | — AW |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 5. O(a) coordenador(a) aceita habitualmente as propostas dos funcionários | <input type="checkbox"/> | — AX |
| 6. O(a) coordenador(a) encoraja a participação de todos, procurando uma decisão conjunta | <input type="checkbox"/> | — AY |

13. Grau de ensino

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

| | | |
|---------------|--------------------------|------|
| | <input type="checkbox"/> | — AZ |
| a) 1º Ciclo | <input type="checkbox"/> | |
| b) 2º Ciclo | <input type="checkbox"/> | |
| c) 3º Ciclo | <input type="checkbox"/> | |
| d) Secundário | <input type="checkbox"/> | |
| e) Superior | <input type="checkbox"/> | |

ANEXO II - QUESTIONÁRIO A PROFESSORES

O presente questionário faz parte de um trabalho sobre as escolas e destina-se exclusivamente a fins académicos. O questionário é anónimo, pelo que não deve identificar-se.

É fundamental conhecer a sua opinião e desde já agradeço a sua disponibilidade.

1.

Género:

Feminino

Masculino

— C

2.

Categoria Profissional:

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

e) Quadro de Agrupamento

f) Quadro de Zona Pedagógica

g) Contratado

— D

3. **Grau(s) de ensino que leciona atualmente:**

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

a) Pré - Escolar

b) 1º Ciclo

c) 2º Ciclo

d) 3º Ciclo/Secundário

— E

4. **Exerce algum cargo de gestão intermédia?**

Sim Não

— F

5. **Se fosse completamente livre para decidir o seu futuro profissional permanecia na profissão?**

Sim Não

— G

6. **Se tivesse vaga noutra agrupamento permanecia neste?**

Sim Não

— H

7. Se respondeu “não” à pergunta anterior assinale a principal razão da sua mudança:

(assinale com um uma e só uma opção)

- d) Para me aproximar de casa
- e) Porque não gosto desta escola
- f) Porque os alunos não estudam
- g) Porque não suporto este ambiente

8. Pensando no que vive no dia a dia da sua escola dirá que:

(assinale com (X) a quadrícula que corresponde à sua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1. Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | J |
| 2. Quando há algum problema os funcionários desta escola disponibilizam-se para ajudar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | K |
| 3. Os pais dos nossos alunos preocupam-se em ajudar-nos a resolver os problemas dos seus filhos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | L |
| 9. 4. Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio da Direção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | M |
| 5. Só partilho materiais com colegas de que sou amigo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N |
| 6. Quando há atividades de agrupamento é fácil contar com a ajuda dos Pais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | O |
| 7. Os Assistentes Técnicos colaboram nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | P |
| 8. Sinto que o(a) Diretor(a) reconhece o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Q |
| 9. Os professores têm acesso a materiais didáticos adequados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | R |
| 10. Na escola os professores respeitam-se uns aos outros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | S |
| 10. 11. Os pais têm com frequência atitudes de contestação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | T |
| 12. Nesta escola trabalha-se num ambiente seguro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | U |
| 13. Não me sinto bem na sala dos professores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | V |
| 14. Gosto muito pouco ou mesmo nada de ter de resolver qualquer assunto na secretaria desta escola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | W |
| 15. Gosto de ensinar mesmo quando os alunos fazem muito barulho na sala de aula | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | X |
| 16. Normalmente partilho materiais com os colegas do meu grupo disciplinar/coordenação de ano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Y |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 17. A comunidade colabora nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — Z |
| 18. Os Assistentes Operacionais colaboram nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — AA |
| 19. Sinto que o meu Coordenador do Conselho de Docentes/Departamento raramente ou nunca reconhece o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | — AB |
| 20. Há uma grande preocupação em manter os espaços arranjados | <input type="checkbox"/> | — AC |
| 21. Os horários da escola são corretos | <input type="checkbox"/> | — AD |
| 22. Os funcionários desta escola não respeitam o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | — AE |
| 23. Nesta escola existe respeito entre os alunos e os professores | <input type="checkbox"/> | — AF |
| 24. Existe segurança nos acessos à escola | <input type="checkbox"/> | — AG |

11. Conhece o(a) Diretor(a) da sua escola?

Sim Não

— AH

12. Se na questão anterior respondeu sim como define a intervenção do(a) Diretor(a) na sua escola? (assinale com (X) a quadrícula que corresponde à frequência com que se verifica as ações descritas em cada uma das afirmações.)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. O(A) Diretor(a) dinamiza os professores para as propostas em que acredita | <input type="checkbox"/> | — AI |
| 2. O(A) Diretor(a) encoraja os professores ajudando a que cada um encontre a melhor maneira de fazer as coisas | <input type="checkbox"/> | — AJ |
| 3. O(A) Diretor(a) tem uma boa relação com os professores e cria um bom ambiente entre eles | <input type="checkbox"/> | — AK |
| 13. 4. O(A) Diretor(a) valoriza o contributo de todos e obtém o empenho dos professores através da participação | <input type="checkbox"/> | — AL |
| 5. O(A) Diretor(a) é muito exigente não só com os outros, mas também com ele(a) próprio(a) | <input type="checkbox"/> | — AM |
| 6. O(A) Diretor(a) acha que quem não concorda com ele(a) está contra ele(a) | <input type="checkbox"/> | — AN |
| 7. O(A) Diretor(a) motiva os professores para a participação nas atividades do agrupamento | <input type="checkbox"/> | — AO |
| 8. O(A) Diretor(a) ajuda os professores na concretização das metas estabelecidas | <input type="checkbox"/> | — AP |

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 9. O(A) Diretor(a) preocupa-se com o bem-estar dos professores | <input type="checkbox"/> | — AQ |
| 10. O(A) Diretor(a) interessa-se por saber a opinião dos professores incentivando-os à sua participação | <input type="checkbox"/> | — AR |
| 14. 11. O(A) Diretor(a) pressiona os professores na concretização das metas estabelecidas | <input type="checkbox"/> | — AS |
| 12. O(A) Diretor(a) não gosta que as suas ordens sejam questionadas | <input type="checkbox"/> | — AT |

15. Que tipo de relação tem com o seu Diretor(a)

(assinale com um uma e só uma opção, a que corresponder melhor ao seu caso)

- e) Faz-me sempre sentir que é um colega — AU
- f) Uma relação hierárquica
- g) Ouve-me sempre com respeito
- h) Não tenho qualquer relação

16. Nas reuniões de departamento, que tipo de relação se estabelece, habitualmente, entre o(a) coordenador(a) e os professores?

(assinale com (X) a quadrícula que corresponde à sua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. O(a) coordenador(a) toma a decisão final, independentemente da concordância de todos os professores | <input type="checkbox"/> | — AV |
| 2. Os professores dão a sua opinião sabendo que o(a) coordenador(a) não se vai opor | <input type="checkbox"/> | — AW |
| 3. O(a) coordenador(a) procura aproximar as opiniões e encontrar uma alternativa que seja aceite pela maioria | <input type="checkbox"/> | — AX |
| 17. 4. Os professores cumprem sempre o que o(a) coordenador(a) pretende | <input type="checkbox"/> | — AY |
| 5. O(a) coordenador(a) aceita habitualmente as propostas dos professores | <input type="checkbox"/> | — AZ |
| 6. O(a) coordenador(a) encoraja a participação de todos, procurando uma decisão conjunta | <input type="checkbox"/> | — BA |

ANEXO III - QUESTIONÁRIO A ALUNOS

Sou estudante do ensino superior e estou a fazer um trabalho para saber a opinião dos alunos sobre alguns aspetos da escola. O questionário é anónimo, pelo que não deves identificar-te.

É fundamental conhecer a tua opinião e desde já agradeço a tua disponibilidade.

1.

Idade _____ anos

2.

Género:

Feminino

Masculino

3. Em que ano é que estás?

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

e) 5º Ano

f) 6º Ano

g) 7º Ano

h) 8º Ano

i) 9º Ano

j) 10º Ano

k) 11º Ano

l) 12º Ano

4. Se pudesses escolher ias para outra escola ou ficavas nesta?

(assinale com um o que corresponde ao seu caso)

Ficava nesta escola

Mudava de escola

5. Se respondeste à pergunta anterior que **“Mudava de Escola”** assinala a principal razão da tua mudança: (assinale com um uma e só uma opção)

h) Para ficar mais perto de casa

i) Porque não gosto desta escola

j) Porque não se fazem coisas interessantes

k) Porque esta escola não me prepara bem

B

C

D

E

F

6. Pensa na tua escola e no que acontece diariamente e responde:

(assinala com (X) a quadrícula que corresponde à tua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo nem discordo | Discordo | Discordo totalmente | |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|
| 1. Quando tenho algum problema sei que posso contar com o apoio dos meus colegas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — G |
| 2. É difícil resolver qualquer assunto com os professores desta escola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — H |
| 3. Os meus pais ajudam-me quando tenho problemas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — I |
| 7. 4. Se precisar de ajuda sei que posso contar com o apoio de alguém da Direção da escola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — J |
| 5. Na resolução dos trabalhos da escola só dou apoio aos meus amigos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — K |
| 6. Quando há atividades na escola os meus pais raramente colaboram | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — L |
| 7. Sinto que o(a) Diretor(a) Turma reconhece o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — M |
| 8. Esta escola tem materiais suficientes para os professores usarem nas aulas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — N |
| 9. Há respeito entre os alunos desta escola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — O |
| 10. Os pais dos meus colegas passam a vida a refilar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — P |
| 8. 11. Nesta escola os recreios são seguros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — Q |
| 12. Não me sinto bem nesta turma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — R |
| 13. Quando tenho algum problema posso contar com a ajuda dos meus professores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — S |
| 14. Quando tenho algum problema sei que posso contar com a ajuda dos funcionários | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — T |
| 15. Estou sempre pronto para ajudar os meus colegas quando têm problemas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — U |
| 16. Para as atividades da escola temos ajuda das lojas e empresas do concelho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — V |
| 17. Os funcionários desta escola também ajudam quando há atividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — W |
| 18. Sinto que os meus professores reconhecem o meu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — X |
| 19. Nesta escola há preocupação em manter os espaços arranjados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — Y |
| 20. O horário da escola é satisfatório | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | — Z |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 21. Muitos alunos respeitam pouco os professores | <input type="checkbox"/> | — AA |
| 22. Nesta escola os alunos respeitam os funcionários | <input type="checkbox"/> | — AB |
| 23. Sinto-me seguro quando vou para a escola | <input type="checkbox"/> | — AC |

9. Conheces o(a) Diretor(a) da tua escola?

(assinala com um o que corresponde ao seu caso)

Sim

Não

— AD

10. Que tipo de relação tens com o teu Diretor(a) de Turma?

(assinala com um uma e só uma opção, a que corresponder melhor ao teu caso)

- i) Faz-me sempre sentir mal
- j) É um professor(a) muito fixe
- k) Ouve-me sempre com atenção
- l) Não tenho qualquer relação

— AE

11. Pensa no teu/tua Diretor(a) de Turma, na forma como ele lida com os teus colegas e responde. (assinala com (X) a quadrícula que corresponde à frequência com que verificas as ações descritas em cada uma das afirmações.)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. O(A) Diretor(a) de Turma encontra atividades novas para motivar os alunos a participarem | <input type="checkbox"/> | — AF |
| 2. O(A) Diretor(a) de Turma é muito exigente e pressiona os alunos para atingirem boas notas | <input type="checkbox"/> | — AG |
| 3. O(A) Diretor(a) de Turma encoraja os alunos a procurarem a melhor maneira de fazer as coisas | <input type="checkbox"/> | — AH |
| 12. 4. O(A) Diretor(a) de Turma reúne a turma em Assembleias porque se interessa pela nossa opinião | <input type="checkbox"/> | — AI |
| 5. O(A) Diretor(a) de Turma preocupa-se com a existência de boas relações na turma | <input type="checkbox"/> | — AJ |
| 6. O(A) Diretor(a) de Turma não gosta que as suas ordens sejam questionadas | <input type="checkbox"/> | — AK |

13. Como reage a maioria dos teus professores quando manda fazer um trabalho de grupo?

(assinala com (X) a quadrícula que corresponde à tua opinião relativamente a cada um das afirmações)

| | Frequentemente | Muitas vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente ou Nunca | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1. Os Professores definem os elementos do grupo com quem temos de fazer o trabalho | <input type="checkbox"/> | — AL |
| 2. Habitualmente os Professores aceitam as propostas dos Alunos para alterar a data de entrega do(s) trabalho(s) | <input type="checkbox"/> | — AM |
| 3. Os Professores procuram ouvir as explicações dos alunos na constituição dos grupos de trabalho e quase sempre encontram uma alternativa que seja aceite pela maioria | <input type="checkbox"/> | — AN |
| 14. 4. Os Alunos raramente ou nunca conseguem mudar a data de entrega do trabalho | <input type="checkbox"/> | — AO |
| 5. Os Alunos dão a sua opinião sobre os elementos do grupo com quem querem trabalhar sabendo que o(a) Professor(a) raramente ou nunca se opõem | <input type="checkbox"/> | — AP |
| 6. Os Professores encorajam todos os elementos do grupo a participar procurando resolver as dificuldades de cada um | <input type="checkbox"/> | — AQ |