

## **APÊNDICE 2**

**Inquérito por questionário aplicado aos docentes das Escolas não Agrupadas – 1.ª Fase**

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

### LIDERANÇA E CULTURA(S) ORGANIZACIONAL(AIS)

**Caro colega,**

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se enquadra num projeto de investigação a apresentar à Universidade de Évora para a obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação. A tese de doutoramento está a ser orientada pelo Prof. Doutor José Cortes Verdasca, Professor da Universidade de Évora e co-orientada pelo Prof. Doutor Carlos Vilar Estêvão, Professor da Universidade do Minho.

Ao colaborar nesta investigação, cuja finalidade é recolher as opiniões dos docentes face ao impacto da liderança na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es), estará a contribuir, decerto, para uma melhor compreensão das dinâmicas que se criam em torno dos conceitos apresentados.

O presente questionário é anónimo e confidencial, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade nas respostas. Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins.

Agradecemos que entregue o questionário devidamente preenchido nos Serviços Administrativos até ao próximo dia \_\_\_\_\_,

Sabemos que o preenchimento do questionário lhe vai ocupar algum tempo, contudo solicitamos-lhe este pequeno esforço e agradecemos, desde já, a sua preciosa colaboração.

Cristina Alpalhão Caixeiro

### I. Dados biográficos/situação profissional (Assinale com um X a sua situação)

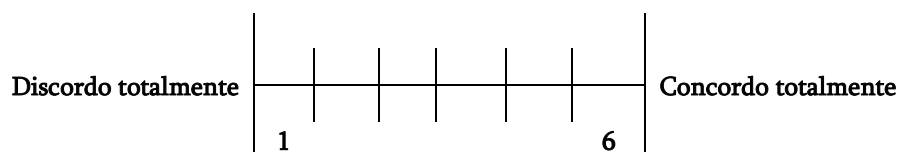
1. Idade      Até 25anos       De 26 a 35 anos       De 36 a 50 anos       Mais de 50 anos
2. Género      Masculino       Feminino
3. Habilitações académicas      Bacharelato       Licenciatura       Mestrado       Doutoramento       Outra
4. Nível de ensino      Pré-escolar       1.º Ciclo       2.º Ciclo       3.º Ciclo
5. Departamento Curricular      Pré-escolar       1.º Ciclo       Línguas       Ciências Sociais   
Matemática e C. Experimentais       Expressões
6. Categoria profissional      Quadro de Agrupamento       Quadro de Zona Pedagógica       Contratado
7. Anos de serviço      Até 3 anos       De 4 a 10 anos       De 11 a 20 anos       Mais de 20 anos
8. Anos de serviço no Agrupamento      Até 3 anos       De 4 a 8 anos       De 9 a 10 anos       Mais de 11 anos
9. Local de trabalho      Na escola sede       Fora da escola sede
10. Membro de órgãos de gestão e supervisão pedagógica (Assinale todas as situações que lhe correspondem)
- |  |  |   |
|--|--|---|
| Subdiretor/Adjunto <input type="checkbox"/>  | Conselho Geral <input type="checkbox"/>        | Coord. Estabelecimento <input type="checkbox"/> |
| Conselho Pedagógico <input type="checkbox"/> | Coord. Depart. Cur. <input type="checkbox"/>   | Coordenador D. Turma <input type="checkbox"/>   |
| Diretor de Turma <input type="checkbox"/>    | Coord. Cons. Docentes <input type="checkbox"/> | Coord. Projetos <input type="checkbox"/>        |

## II. Motivação, Satisfação Profissional e Mudança

Em 1, 2 e 3, selecione com uma X **apenas uma opção**. Em 4 e 5, selecione com uma X **no máximo três opções**.

1. Em geral, neste momento, a minha motivação é...	muito elevada <input type="checkbox"/>	elevada <input type="checkbox"/>	moderada <input type="checkbox"/>	baixa <input type="checkbox"/>	muito baixa <input type="checkbox"/>
2. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha motivação ...	aumentou <input type="checkbox"/>		manteve-se <input type="checkbox"/>	diminuiu <input type="checkbox"/>	
3. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha satisfação profissional...	aumentou <input type="checkbox"/>		manteve-se <input type="checkbox"/>	diminuiu <input type="checkbox"/>	
4. Nos últimos 3 anos, os aspetos que mais contribuíram para a minha satisfação profissional foram ...	o respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente letiva <input type="checkbox"/>				
	o respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva <input type="checkbox"/>				
	a liderança estratégica que o(a) diretor(a) do meu Agrupamento tem desenvolvido <input type="checkbox"/>				
	o trabalho de colegialidade e parceria desenvolvido com todos os docentes do Agrupamento independentemente do ano, nível de ensino e via formativa <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa <input type="checkbox"/>				
	a avaliação de desempenho docente <input type="checkbox"/>				
	as relações interpessoais e a aprendizagem organizacional desenvolvidas <input type="checkbox"/>				
5. Nos últimos 3 anos, os aspetos que menos contribuíram para a minha satisfação profissional foram ...	a ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente letiva <input type="checkbox"/>				
	a ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva <input type="checkbox"/>				
	a liderança estratégica que o(a) diretor(a) do meu Agrupamento tem desenvolvido <input type="checkbox"/>				
	as práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os docentes <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa <input type="checkbox"/>				
	a avaliação de desempenho docente <input type="checkbox"/>				
	as relações interpessoais e a aprendizagem organizacional desenvolvida <input type="checkbox"/>				

III. Os quadros que se seguem apresentam um conjunto de afirmações sobre a ação estratégica do Diretor do seu Agrupamento. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma delas, utilizando a seguinte escala:



**1. A missão, a visão e os valores – a ação estratégica do(a) Diretor(a)**

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Expõe claramente a missão e a sua visão do Agrupamento aos docentes.						
Os seus valores e ideias são evidentes através das ações que executa.						
Cumprir as orientações educativas inscritas nos documentos orientadores do Agrupamento.						
Partilha a sua visão de longo alcance com os docentes e fomenta a sua participação na definição da estratégia organizacional.						
Proporciona um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorece a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino.						
Atua no sentido de superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e de prevenir a exclusão social e escolar.						
Enfatiza frequentemente a importância de ter um sentido de missão comum no Agrupamento.						
Apresenta uma visão motivadora do desenvolvimento da organização escolar.						
Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado.						
É bastante autoritário e não escuta ninguém.						
Está atento às necessidades dos professores fornecendo-lhes o apoio necessário.						
Conhece as potencialidades dos membros da comunidade escolar fazendo uma correta gestão dos recursos humanos para responder às necessidades.						
Define papéis e indica o que, quando, como e onde deve ser feito.						
Garante a coerência do Projeto Educativo e a qualidade pedagógica das escolas que integram o Agrupamento numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade.						
A sua autoridade emana da sua <i>performance</i> (conhecimentos e competências).						
Incentiva a abertura da escola à comunidade equacionando novas parcerias/protocolos.						
Utiliza o seu poder para influenciar os docentes no sentido de caminharem para os interesses gerais do Agrupamento.						
Diagnostica problemas educativos, orienta os docentes, promove a supervisão educativa, a avaliação e o desenvolvimento dos docentes.						
Aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão delineada para o Agrupamento.						
Utiliza mecanismos variados para apoiar os docentes, libertando-os de determinadas funções burocráticas, disponibilizando-lhes tempo.						

**2. Compromisso com a organização escolar**

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Envolve os docentes nas dinâmicas do Agrupamento fomentando o seu compromisso na obtenção de resultados escolares de excelência.						
Estabelece com os docentes metas e objetivos comuns a atingir.						
Encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano Estratégico.						

Realça a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos.						
Exprime satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objetivos.						
Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados.						
Envolve os docentes na resolução de problemas e respetiva tomada de decisões.						
Implementa processos participativos de tomada de decisão.						
Revela ser aberto à participação dos docentes.						
Motiva os docentes de modo a partilharem decisões conjuntamente.						
Institui equipas de trabalho atribuindo responsabilidade e tarefas no governo do Agrupamento a cada docente.						
Concede autonomia às equipas de trabalho criadas para melhorar a prestação de serviços.						
Aproveita os conhecimentos, capacidades e competências dos docentes em prol da melhoria do Agrupamento.						
Apoia e proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional aos docentes.						

### 3. Processos de comunicação interna

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

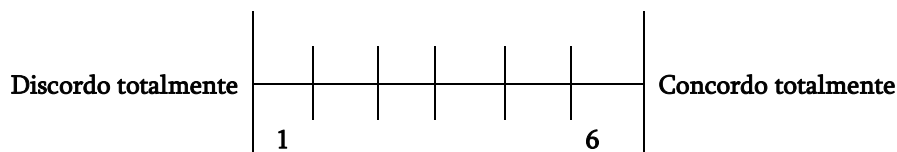
O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove e garante a fácil circulação de informação pelas escolas do Agrupamento.						
Preocupa-se apenas com a circulação de informação na escola sede.						
Privilegia apenas a comunicação horizontal entre os docentes do Agrupamento.						
Privilegia tanto a comunicação vertical ascendente como descendente (entre os docentes e a direção e vice versa).						
Privilegia apenas a comunicação vertical descendente usando os canais oficiais.						
Investe no diálogo com a comunidade escolar promovendo uma cultura de corresponsabilização pela qualidade do Agrupamento.						

### 4. Estilos de gestão e de liderança

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)					6 (CT)
Revela ser o maior impulsionador da inovação.						
Limita-se a aplicar cegamente as mudanças propostas pela tutela.						
Encoraja uma cultura de inovação com abertura para a mudança.						
Apoia os docentes no que respeita à mudança imposta pela tutela.						
Planifica a implementação da mudança conjuntamente com os docentes.						
Incorpora as propostas de mudança por indicação dos docentes.						
Incentiva os docentes a realizar novas tarefas valorizando os seus contributos.						
Congrega as energias do corpo docente para romper com a tradição e as rotinas estabelecidas e sedimentadas por práticas anteriores.						

IV. O estudo da cultura aplicada às organizações pode possibilitar uma melhor compreensão no modo de funcionamento e da eficácia das organizações. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma delas, utilizando a seguinte escala:



### 1. Ambiente escolar

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove um ambiente aberto e franco entre os professores.						
Promove relações amistosas e de confiança entre os docentes.						
Integra os novos docentes na cultura do Agrupamento.						
Define claramente as expetativas em relação ao trabalho dos docentes.						
Interage frequentemente com os docentes em situações (in)formais.						
Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente unificador e convergente.						
Entra nas salas de aula e mantém contacto com os docentes e alunos.						
Visita com regularidade todas as escolas do Agrupamento e estabelecimentos de educação.						
Medeia e facilita a resolução de conflitos entre docentes e grupos ou no interior de cada grupo.						
Chama a si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas.						
Congrega perspetivas diferentes para solucionar problemas.						
Ignora a conflitualidade entre os docentes por considerar que as diferentes subculturas que representam não são impeditivas de alcançar as metas e os objetivos estratégicos definidos.						
Aceita a coexistência de várias subculturas tendo em conta as várias escolas, departamentos e ciclos de ensino.						
Alimenta ambiguidades e equívocos entre os docentes.						

### 2. A cultura da organização

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Utiliza símbolos e rituais para expressar valores culturais.						
Comunica ativamente histórias, mitos, normas e crenças que regem o Agrupamento.						
Preside a cerimónias e outros rituais.						
Proporciona uma visão unificadora do Agrupamento que transmite através de palavras e ações.						
Define, fortalece e articula os valores, crenças e raízes culturais que conferem ao Agrupamento uma identidade única.						
Constrói um estilo organizativo que define o Agrupamento enquanto entidade diferenciada marcada por uma cultura própria.						
Desenvolve, consolida um sistema de símbolos ao longo do tempo e recompensa os que refletem esta cultura.						

Favorece a vinculação e crença de todos os docentes no trabalho desenvolvido pelo Agrupamento.						
Estimula o desenvolvimento profissional dos docentes visto que a sua motivação acontece logo que interiorizam que o sucesso do Agrupamento depende deles.						

### 3. Grau de partilha entre os docentes

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...

	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove ativamente valores como a unidade e a coesão entre os docentes dos vários departamentos, anos e ciclos de ensino criando situações de trabalho cooperativo.						
Fomenta o lema «cada um por si».						
Estimula o trabalho colaborativo entre os docentes dos vários ciclos de ensino.						
Favorece oportunidades de diálogo e cooperação formal entre os docentes do Agrupamento.						
Promove a articulação curricular de forma a garantir resultados escolares de excelência.						
Coopera com os docentes na criação de um projeto comum para a melhoria do Agrupamento.						
Promove a partilha de experiências pedagógicas no Agrupamento com os docentes.						
Fomenta o trabalho colegial envolvendo todo o pessoal docente num compromisso único com o propósito de alcançar as metas traçadas.						
Estimula oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes do Agrupamento.						
Circunscreve o afastamento e isolamento dos docentes.						
Fomenta o sentido de pertença e de identidade organizacional reforçando o apego às tradições.						

### 4. Resultados escolares

Assinale, por favor, com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...

	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Transmite e promove expectativas de desempenho elevado para docentes e alunos.						
Contribui para uma escola de excelência potenciando o melhor de cada um.						
Sente-se responsável pelos resultados escolares dos alunos.						
Promove uma cultura de avaliação de resultados.						
Intervém pelo menos uma vez por período com o objetivo de regular o processo de ensino-aprendizagem assegurando bons resultados escolares.						

Grata pela sua colaboração  
**Cristina Alpalhão Caixeiro**

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

### LIDERANÇA E CULTURA(S) ORGANIZACIONAL(AIS) – Versão 2

Caro colega,

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que se enquadra num projeto de investigação a apresentar à Universidade de Évora para a obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação. A tese de doutoramento está a ser orientada pelo Prof. Doutor José Cortes Verdasca, Professor da Universidade de Évora e co-orientada pelo Prof. Doutor Carlos Vilar Estêvão, Professor da Universidade do Minho.

Ao colaborar nesta investigação, cuja finalidade é recolher as opiniões dos docentes face ao impacto da liderança na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es), estará a contribuir, decerto, para uma melhor compreensão das dinâmicas que se criam em torno dos conceitos apresentados.

O presente questionário é anónimo e confidencial, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade nas respostas. Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins.

Agradecemos que entregue o questionário devidamente preenchido nos Serviços Administrativos até ao próximo dia \_\_\_\_.

Sabemos que o preenchimento do questionário lhe vai ocupar algum tempo, contudo solicitamos-lhe este pequeno esforço e agradecemos, desde já, a sua preciosa colaboração.

Cristina Alpalhão Caixeiro

#### I. Dados biográficos/situação profissional (Assinale com um X a sua situação)

1. Idade      Até 25anos       De 26 a 35 anos       De 36 a 50 anos       Mais de 50 anos
2. Género      Masculino       Feminino
3. Habilitações académicas      Bacharelato       Licenciatura       Mestrado       Doutoramento       Outra
4. Nível de ensino      3.º Ciclo       Secundário
5. Departamento Curricular      Línguas       Ciências Sociais   
Matemática e C. Experimentais       Expressões
6. Categoria profissional      Quadro de Escola       Quadro de Zona Pedagógica       Contratado
7. Anos de serviço      Até 3 anos       De 4 a 10 anos       De 11 a 20 anos       Mais de 20 anos
8. Anos de serviço na Escola      Até 3 anos       De 4 a 10 anos       De 11 a 20 anos       Mais de 20 anos
9. Membro de órgãos de gestão e supervisão pedagógica (Assinale todas as situações que lhe correspondem)
- Subdiretor/Adjunto       Conselho Geral       Conselho Pedagógico
- Coord. Depart. Cur.       Coord. Projetos
- Coordenador D. Turma       Diretor de Turma

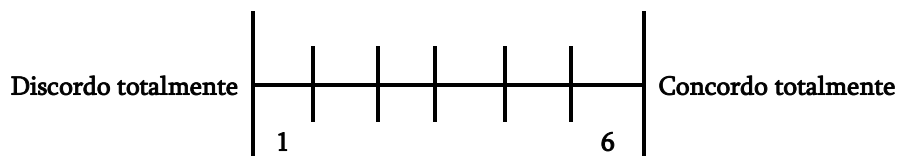


**II. Motivação, Satisfação Profissional e Mudança**

Em 1, 2 e 3, selecione com uma X apenas uma opção. Em 4 e 5, selecione com uma X no máximo três opções.

1. Em geral, neste momento, a minha motivação é...	muito elevada <input type="checkbox"/>	elevada <input type="checkbox"/>	moderada <input type="checkbox"/>	baixa <input type="checkbox"/>	muito baixa <input type="checkbox"/>
2. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha motivação ...	aumentou <input type="checkbox"/>		manteve-se <input type="checkbox"/>	diminuiu <input type="checkbox"/>	
3. Ao longo dos últimos 3 anos, a minha satisfação profissional...	aumentou <input type="checkbox"/>		manteve-se <input type="checkbox"/>	diminuiu <input type="checkbox"/>	
4. Nos últimos 3 anos, os aspetos que mais contribuíram para a minha satisfação profissional foram ...	o respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente letiva <input type="checkbox"/>				
	o respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva <input type="checkbox"/>				
	a liderança estratégica que o(a) diretor(a) da minha Escola tem desenvolvido <input type="checkbox"/>				
	o trabalho de colegialidade e parceria desenvolvido com todos os docentes da Escola independentemente do ano, nível de ensino e via formativa <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa <input type="checkbox"/>				
	a avaliação de desempenho docente <input type="checkbox"/>				
	as relações interpessoais e a aprendizagem organizacional desenvolvidas <input type="checkbox"/>				
5. Nos últimos 3 anos, os aspetos que menos contribuíram para a minha satisfação profissional foram ...	a ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente letiva <input type="checkbox"/>				
	a ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva <input type="checkbox"/>				
	a liderança estratégica que o(a) diretor(a) da minha Escola tem desenvolvido <input type="checkbox"/>				
	as práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os docentes <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna <input type="checkbox"/>				
	os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa <input type="checkbox"/>				
	a avaliação de desempenho docente <input type="checkbox"/>				
	as relações interpessoais e a aprendizagem organizacional desenvolvida <input type="checkbox"/>				

III. Os quadros que se seguem apresentam um conjunto de afirmações sobre a ação estratégica do Diretor do seu Agrupamento. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma delas, utilizando a seguinte escala:



**5. A missão, a visão e os valores – a ação estratégica do(a) Diretor(a)**

Por favor, assinale com uma X, a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Expõe claramente a missão e a sua visão da Escola aos docentes.						
Os seus valores e ideias são evidentes através das ações que executa.						
Cumprir as orientações educativas inscritas nos documentos orientadores da Escola.						
Partilha a sua visão de longo alcance com os docentes e fomenta a sua participação na definição da estratégia organizacional.						
Proporciona um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos e favorece a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino.						
Atua no sentido de superar situações de isolamento e de prevenir a exclusão social e escolar.						
Enfatiza frequentemente a importância de ter um sentido de missão comum na Escola.						
Apresenta uma visão motivadora do desenvolvimento da organização escolar.						
Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado.						
É bastante autoritário e não escuta ninguém.						
Está atento às necessidades dos professores fornecendo-lhes o apoio necessário.						
Conhece as potencialidades dos membros da comunidade escolar fazendo uma correta gestão dos recursos humanos para responder às necessidades.						
Define papéis e indica o que, quando, como e onde deve ser feito.						
Garante a coerência do Projeto Educativo e a qualidade pedagógica numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade.						
A sua autoridade emana da sua <i>performance</i> (conhecimentos e competências).						
Incentiva a abertura da escola à comunidade equacionando novas parcerias/protocolos.						
Utiliza o seu poder para influenciar os docentes no sentido de caminharem para os interesses gerais da Escola.						
Diagnostica problemas educativos, orienta os docentes, promove a supervisão educativa, a avaliação e o desenvolvimento dos docentes.						
Aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão delineada para a Escola.						
Utiliza mecanismos variados para apoiar os docentes, libertando-os de determinadas funções burocráticas, disponibilizando-lhes tempo.						

**6. Compromisso com a organização escolar**

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Envolve os docentes nas dinâmicas da Escola fomentando o seu compromisso na obtenção de resultados escolares de excelência.						
Estabelece com os docentes metas e objetivos comuns a atingir.						
Encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano Estratégico.						
Realça a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos.						

Exprime satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objetivos.						
Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados.						
Envolve os docentes na resolução de problemas e na respetiva tomada de decisões.						
Implementa processos participativos de tomada de decisão.						
Revela ser aberto à participação dos docentes.						
Motiva os docentes de modo a partilharem decisões conjuntamente.						
Institui equipas de trabalho atribuindo responsabilidade e tarefas no governo da Escola a cada docente.						
Concede autonomia às equipas de trabalho criadas para melhorar a prestação de serviços.						
Aproveita os conhecimentos, capacidades e competências dos docentes em prol da melhoria da Escola.						
Apoia e proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional aos docentes.						

### 7. Processos de comunicação interna

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...

	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove e garante a fácil circulação de informação.						
Preocupa-se apenas com a circulação de informação em certos órgãos de gestão e supervisão pedagógica.						
Privilegia apenas a comunicação horizontal entre os docentes da Escola.						
Privilegia tanto a comunicação vertical ascendente como descendente (entre os docentes e a direção e vice versa).						
Privilegia apenas a comunicação vertical descendente usando os canais oficiais.						
Investe no diálogo com a comunidade escolar promovendo uma cultura de corresponsabilização pela qualidade da Escola.						

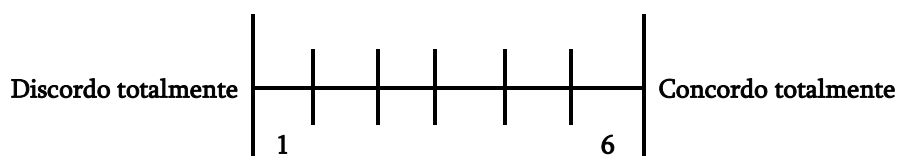
### 8. Estilos de gestão e de liderança

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...

	1 (DT)					6 (CT)
Revela ser o maior impulsionador da inovação.						
Limita-se a aplicar cegamente as mudanças propostas pela tutela.						
Encoraja uma cultura de inovação com abertura para a mudança.						
Apoia os docentes no que respeita à mudança imposta pela tutela.						
Planifica a implementação da mudança conjuntamente com os docentes.						
Incorpora as propostas de mudança por indicação dos docentes.						
Incentiva os docentes a realizar novas tarefas valorizando os seus contributos.						
Congrega as energias do corpo docente para romper com a tradição e as rotinas estabelecidas e sedimentadas por práticas anteriores.						

IV. O estudo da cultura aplicada às organizações pode possibilitar uma melhor compreensão no modo de funcionamento e da eficácia das organizações. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma delas, utilizando a seguinte escala:



### 5. Ambiente escolar

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove um ambiente aberto e franco entre os professores.						
Promove relações amistosas e de confiança entre os docentes.						
Integra os novos docentes na cultura da Escola.						
Define claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes.						
Interage frequentemente com os docentes em situações (in)formais.						
Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente unificador e convergente.						
Entra nas salas de aula e mantém contacto com os docentes e alunos.						
Medeia e facilita a resolução de conflitos entre docentes e grupos ou no interior de cada grupo.						
Chama a si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas.						
Congrega perspetivas diferentes para solucionar problemas.						
Ignora a conflitualidade entre os docentes por considerar que as diferentes subculturas que representam não são impeditivas de alcançar as metas e os objetivos estratégicos definidos.						
Aceita a coexistência de várias subculturas tendo em conta as várias escolas, departamentos e ciclos de ensino.						
Alimenta ambiguidades e equívocos entre os docentes.						

### 6. A cultura da organização

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Utiliza símbolos e rituais para expressar valores culturais.						
Comunica ativamente histórias, mitos, normas e crenças que regem a Escola.						
Preside a cerimónias e outros rituais.						
Proporciona uma visão unificadora da Escola que transmite através de palavras e ações.						
Define, fortalece e articula os valores, crenças e raízes culturais que conferem à escola uma identidade única.						
Constrói um estilo organizativo que define a Escola enquanto entidade diferenciada marcada por uma cultura própria.						
Desenvolve, consolida um sistema de símbolos ao longo do tempo e recompensa os que refletem esta cultura.						
Favorece a vinculação e crença de todos os docentes no trabalho desenvolvido pela Escola.						
Estimula o desenvolvimento profissional dos docentes visto que a sua motivação acontece logo que interiorizam que o sucesso da Escola depende deles.						

**7. Grau de partilha entre os docentes**

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Promove ativamente valores como a unidade e a coesão entre os docentes dos vários departamentos, anos e ciclos de ensino criando situações de trabalho cooperativo.						
Fomenta o lema «cada um por si».						
Estimula o trabalho colaborativo entre os docentes dos vários ciclos de ensino.						
Favorece oportunidades de diálogo e cooperação formal entre os docentes.						
Promove a articulação curricular de forma a garantir resultados escolares de excelência.						
Coopera com os docentes na criação de um projeto comum para a melhoria da Escola.						
Promove a partilha de experiências pedagógicas com os docentes.						
Fomenta o trabalho colegial envolvendo todo o pessoal docente num compromisso único com o propósito de alcançar as metas traçadas.						
Estimula oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes.						
Circunscreve o afastamento e isolamento dos docentes.						
Fomenta o sentido de pertença e de identidade organizacional reforçando o apego às tradições.						

**8. Resultados escolares**

Por favor, assinale com uma X a sua resposta em cada uma das afirmações.

O(A) Diretor(a)...	1 (DT)	2	3	4	5	6 (CT)
Transmite e promove expetativas de desempenho elevado para docentes e alunos.						
Contribui para uma escola de excelência potenciando o melhor de cada um.						
Sente-se responsável pelos resultados escolares dos alunos.						
Promove uma cultura de avaliação de resultados.						
Intervém pelo menos uma vez por período com o objetivo de regular o processo de ensino-aprendizagem assegurando bons resultados escolares.						

Grata pela sua colaboração  
**Cristina Alpalhão Caixeiro**