

APÊNDICE V – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

ENTREVISTADO 1

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	Nº U.R.
Escola em Mudança	Percepção sobre o carácter prescritivo da lei	Mudança prescrita do exterior	2
		Percepção sobre a mudança	3
		Reacção ao carácter prescritivo da lei	1
		Matriz do trabalho docente	1
Liderança	Percepção sobre a liderança	Experiência	3
		Não está legislado	1
		Trabalho em equipa	3
		Sentimento de pertença/ Identidade profissional	8
	Características de um líder	Inserção na comunidade	1
		Conciliador	1
		Confiança mútua	2
		Reconhecimento	1
		Liderança partilhada	3
		Abertura (diálogo com os outros)	8
Cultura profissional	Percepção sobre o trabalho colaborativo	Reconhece autoridade e qualidade do trabalho docente	2
		Autoridade incontestável	4
		Organização	1
		Delega competências	3
Cultura profissional	Percepção sobre o trabalho colaborativo	Prática estabelecida	4
		Vantagens	5
		Espontaneidade	4
		Impedimentos/ contradições	4
Relação liderança e cultura profissional dos professores	Percepção sobre relação liderança e cultura profissional dos professores	Extensão da liderança	5
Melhoria dos resultados escolares dos alunos	Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares	Internos	4
		Fiabilidade	4
		Credibilidade	3
		Função instrucional	3
		Externos	1

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 1

Apresentação dos indicadores da análise de conteúdo por categorias (objectivos) e subcategorias

Categoria: Escola em Mudança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre o carácter prescritivo da lei</i>		
<p>“Passa-se por cenários completamente diferenciados, tem-se em atenção as diversas legislações que têm enformado o próprio exercício, períodos de maior ou menor autonomia, quer, das direcções das escolas, quer no domínio, nos domínios que estavam consagrados por exemplo, no DL 43/89 e que hoje são altamente constrangedores, nós passámos de uma fase, de relativa abertura (E1:12)</p> <p>“de responsabilização das escolas, de auto responsabilização das escolas, para uma fase que a meu ver é marcada por, pela medida no sentido prescritivo do termo.” (E1:13),</p> <p>“Porque Portugal tem uma democracia há 34 anos (...) tem muito a aprender (...) sobre a importância por um lado e a qualidade da escola pública, é muito importante, (...) não acho determinante a existência de quadros interactivos.” (E1:64)</p> <p>“não potenciou o seu tempo de estudo, não estimula o estudo, não estimula o conhecimento, (...) os alunos passam, passam</p>	<p>Mudança prescrita do exterior</p> <p>Percepção sobre a mudança</p>	<p>5</p>

porque a própria lei determina” (E1:80)		
“não são os modelos diversos regimes de administração e gestão que vão alterar a minha forma estar, a minha forma de actuar, a não ser que os regimes sejam em absoluto fechados a um tipo de liderança, dessa forma eu não estarei cá.” (E1:28)	Reacção ao carácter prescritivo da lei	1
“Retirou-lhe essa carga intelectual que é, que é a matriz do seu trabalho, o trabalho intelectual, é bom que as pessoas não percam o sentido das coisas (...) funcionalizou uma profissão, infuncionalizável”(E1:79)	Matriz do trabalho docente	1

Categoria: Liderança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre a liderança</i>		
<p>“no ano da agregação fui vice-presidente, passei no ano seguinte a presidente, na altura do conselho directivo, e nunca mais larguei, passando por todas as experiências que os regimes de administração e gestão foram sendo publicados e exercidos”.(E1:1)</p> <p>“quase 36 anos de serviço, e portanto, dediquei muito mais tempo (...) praticamente metade da minha vida, ao exercício de funções de administração e gestão do que propriamente ao ensino”. (E1:7),</p> <p>“é muito enriquecedora, porque ao longo da minha experiência”.(E1:11)</p>	Experiência	3
O que é facto é que sob o ponto de vista pragmático numa primeira fase e posteriormente (...) consolidada, eu abracei uma nova carreira que é perceptiva, isto é,	Não está legislado	1

<p>(...) não está consagrada em lei e entendo até, que o desenvolvimento da administração educacional em Portugal e escolar em Portugal deveria proporcionar pelo menos a ponderação efectiva (...) de uma carreira”. (E1:2)</p>		
<p>“Eu ganho os louros, mas (...) as minhas colegas mereciam mais do que eu”. (E1:95)</p> <p>“ as minhas colegas trabalham muito, atenção, trabalham muito e são os meus grandes suportes” (E1:96)</p> <p>“eu estaria longe (...) daquilo que eu considero êxitos da escola (...) se não fossem os meus professores, os meus funcionários e as minhas colegas aqui da direcção(...) às vezes tenho a mania do eu, que (...) é o eu colectivo.”(E1:97)</p>	<p>Trabalho em equipa</p>	<p>3</p>
<p>“exerço as funções, naturalmente, ainda hoje, com muita paixão”. (E1:5)</p> <p>“dediquei-me tanto(...) a uma função que eu julgo mais que é uma profissão, do que ao ensino propriamente dito”. (E1:6),</p> <p>“é uma coisa que de facto gosto e continuo a gostar(...) e dificilmente deixarei de gostar, não obstante hoje, a vida”.(E1:8)</p> <p>“nem sempre o exercício da função é compensador, não falo em compensador sob ponto de vista monetário (...). Falo em compensador no sentido do enriquecimento pessoal, e sobretudo do reflexo que isso tem na organização que dirigimos.”(E1:19)</p> <p>“nunca abandonei isto (...) porque para mim, esta é a minha segunda casa e em muitos momentos foi a minha primeira.”(E1:94),</p>	<p>Sentimento de pertença</p> <p>Identidade profissional</p>	<p>8</p>

<p>“ela não é minha, agora eu sinto-a como minha.” (E1:95)</p> <p>“vivo muito o tempo que estou na escola.” (E1:98)</p> <p>“eu sinto muito isto como meu, enfim abusivamente (...) mas sinto isto como meu”. (E1:99)</p>		
<i>Características de um líder</i>		
<p>“procurem os melhores caminhos de acordo com as realidades em que se encontrem inseridas, com os públicos a que se destinam, com as comunidade em que se inserem”.(E1:15)</p> <p>“nunca deixo de ter em atenção que estou cá com um duplo papel, que é um papel que pretende ser conciliador entre a defesa dos profissionais da escola e, naturalmente (...) o cumprimento da lei, portanto, esse papel conciliador que muitas vezes é pedido ao principal responsável daquilo a que hoje se chamam uma unidade de gestão.” (E1:17),</p>	<p>Inserção na comunidade</p> <p>Conciliador</p>	2
<p>“ grau de confiabilidade e nos dois sentidos(...) do director para os outros e dos outros para o director, esse grau de confiabilidade.” (E1:21)</p> <p>“é qualquer coisa que se vai construindo.” (E1:22)</p>	Confiança mútua	2
<p>“no regime de autonomia de administração e gestão, implementado no âmbito da reforma do sistema educativo (...) dificilmente se não reconhece algum tipo de capacidade, se não confia na liderança e se não faz o que a liderança preconiza, não é o que a liderança</p>	Reconhecimento	1

ordena, é o que a liderança preconiza.” (E1:24)		
<p>“o exercício de uma função inter-pares”. (E1:3)</p> <p>“a minha é uma liderança com os outros, não é uma liderança sobre os outros.”(E1:25)</p> <p>“eu acho que é uma ideia consistente, consolidada.” (E1:26),</p>	Liderança partilhada	3
<p>“naturalmente que cabe à direcção e ao seu principal responsável, a implementação dos processos, a procura das criatividades, agora, não se faz com a ... sem ouvir os outros, é muito importante a audição dos outros (...) os outros têm a experiência, por exemplo neste domínio, têm a experiência da sala de aula que a direcção não tem, e que o Director não tem, tem a experiência de um convívio, de uma relação melhor dizendo, de uma interacção com os alunos que o Director não tem.” (E1:27)</p> <p>“Quer dizer é muito importante para mim ouvir os funcionários, eles sabem muito mais do trabalho deles do que eu, as opiniões, as perspectivas, as tentativas de alterar no sentido de melhorar, o mesmo se passa com os professores, o mesmo se passa por exemplo com muitos alunos do ensino secundário.” (E1:29),</p> <p>“são muitas vezes os alunos que dão sugestões, propostas, que me fazem desafiar para novos desafios, passo a redundância, que me desafiam para novos desafios”. (E1:30)</p> <p>“Oíço institucionalmente, mas eu ouço também fora da instituição.” (E1:31)</p> <p>“a direcção desta escola foi sempre uma gestão</p>	Abertura (diálogo com os outros)	8

<p>aberta.” (E1:37),</p> <p>“Têm à vontade.” (E1:36)</p> <p>“agora eu julgo que é muito importante ouvir, por exemplo, os coordenadores/directores de turma, mas às vezes é importante ouvir um director de turma em particular (...) e o ouvir é neste sentido, é como é que podemos contribuir para que as coisas melhorem.” (E1:33).</p> <p>“sou muito aberto a isso.” (E1:88)</p>		
<p>“ eu costumo dizer aos pais (...) pronunciarem-se sobre se os professores sabem ou não dar aulas, sobre se os professores avaliam bem ou não, quer dizer, isso é uma matéria que eu não admito a um pai, na qualidade de pai.” (E1:32)</p> <p>“reconheço-os (...) pela qualidade do trabalho, reconheço-os pelo seu grau de dedicação.” (E1:86)</p>	<p>Reconhece autoridade e qualidade do trabalho docente</p>	<p>2</p>
<p>“a minha autoridade é absolutamente incontestada, incontestada.” (E1:34)</p> <p>“pode repetir que é pouco simpático, a minha autoridade, nem eu permito que ninguém a conteste.” (E1:39)</p> <p>“mas não tenho aqui a pretensão de dizer (...) toda a gente tem respeito por mim.” (E1:91)</p> <p>“sou assim, de espinha direita.” (E1:93)</p>	<p>Autoridade incontestável</p>	<p>4</p>
<p>“eu sou uma pessoa muito metódica.” (E1:95)</p>	<p>Organização</p>	<p>1</p>
<p>“ao coordenador dos directores de turma, as funções que lhe cabem, com a absoluta liberdade, desde que, lhe sejam reconhecidas por mim.” (E1:40)</p> <p>“a autonomia do exercício dos cargos, de gestão intermédia (...) é por mim garantida, é</p>	<p>Delega competências</p>	<p>3</p>

<p>por mim garantida. É um facto indesmentível.” (E1:42)</p> <p>“para todos os efeitos há uma instituição que tem de ser respeitada nessa condição, todas as propostas, todas as estratégias que entendem, para utilizar uma expressão muito em voga, todas as estratégias que entendem que melhorem, que resultam na eficácia dos processos.” (E1:41)</p>		
--	--	--

Categoria: Cultura profissional dos professores

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre o trabalho colaborativo</i>		
<p>“tem sido um estímulo desenvolvido, não agora porque é uma moda.” (E1:43)</p> <p>“considero o trabalho colaborativo como uma prática (...) estabelecida.” (E1:44)</p> <p>“fiquei a saber que isto é uma prática mais ou menos aceite (...) quase uma rotina.” (E1:48),</p> <p>“desse trabalho de cooperação, de procura de melhores soluções (...) eu pessoalmente acho muito interessante, embora também julgue que essa prática estabelecida o deva ser por essa forma, por essa maneira informal e não institucional (...) mas é uma prática mais ou menos estabelecida.” (E1:52)</p>	Prática estabelecida	4
<p>“numas situações o trabalho colaborativo é muito importante.” (E1:44)</p> <p>“acho que o trabalho colaborativo deveria ser sobretudo a nível dos professores mas não só, deveria ser espontâneo, deveria ser procurado por cada um (...) nos seus departamentos, nas interacções interdepartamentais, no seio das</p>	Vantagens Espontaneidade	5

<p>direcções de turma (...) nas relações institucionais dos vários órgãos.” (E1:45)</p> <p>“também julgo que é muito importante a independência intelectual.” (E1:46)</p> <p>“A informalidade, não é a espontaneidade, a informalidade de um trabalho desta natureza.”(E1:47)</p> <p>“nunca foram impostas coisas desta natureza.” (E1:50)</p>	<p>Informalidade</p>	
<p>“fazem actas das reuniões.” (E1:46)</p> <p>“Mais espontâneo, informal (...) este trabalho ganhou uma expressão institucional.”(E1:49)</p> <p>“é uma questão para eu (...) levar a conselho pedagógico, já devia ter levado em Dezembro, apenas no sentido da curiosidade porque se as pessoas querem fazer actas, tudo bem.” (E1:51)</p> <p>“reunir colaborativamente (...) eu até acho que isso pode contrariar um pouco o sentido da reunião.” (E1:53)</p>	<p>Impedimentos/ contradições</p>	<p>4</p>

Categoria: Relação liderança e cultura profissional dos professores

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre relação liderança e cultura profissional dos professores</i>		
<p>“de alguma forma eles também são as extensões das minha mãos.” (E1:20)</p> <p>“sou um verdadeiro coordenador sob esse ponto de vista, eu tenho que saber tudo, às vezes não sei tudo.” (E1:38),</p> <p>“se eu estou aqui há tantos anos (...) é natural que a minha marca esteja muito impressa (...) nos processos aqui existentes.” (E1:57)</p> <p>“o conhecimento está na génese da própria</p>	<p>Extensão da liderança</p>	<p>5</p>

<p>instituição, e (...) esta é uma das marcas que eu tenho deixado impressa ao longo dos anos.” (E1:65)</p> <p>“a impressão desta marca eu diria que é (...) uma, uma matriz evidente da minha própria liderança.” (E1:66),</p>		
---	--	--

Categoria: Melhoria dos resultados escolares dos alunos

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares</i>		
<p>“Os resultados são um dado (...) muito importante, o problema está na fiabilidade dos resultados.” (E1:81)</p> <p>“não, tenha a mínima dúvida que há muitos professores (...), professores executantes, mas que há orientações de direcções, de conselhos pedagógicos.” (E1:82)</p> <p>“eu quero resultados, e quero resultados e também, trabalho para os resultados, mas é para os resultados nossos.” (E1:83),</p> <p>“nem todos se podem pronunciar sobre educação e portanto (...) preocupa-me sobretudo a fiabilidade dos resultados, a credibilidade dos resultados.” (E1:84)</p> <p>“quantos casos tiveram sucesso, sem ser em exames nacionais, quantos casos, existirão (...) de professores que se dedicaram (...) para que o aluno de seis conseguisse chegar ao dez.” (E1:85)</p> <p>“temos que garantir a credibilidade dos cursos profissionais.” (E1:71)</p> <p>“uma escola tem uma função e a função da</p>	<p>Internos</p> <p>Fiabilidade</p> <p>Credibilidade</p>	<p>11</p>

<p>escola é sobretudo de natureza instrucional e não educativa.” (E1:59)</p> <p>“a escola pública tem um papel importante mas complementar nos domínios da educação, mas tem um papel absolutamente insubstituível nos domínios da instrução.” (E1:60)</p> <p>“é muito importante a escola pública (...), mas que negligencia, torna despicienda a componente da formação, da formação académica.” (E1:63),</p> <p>“terem algum tipo de instrução.” (E1:70)</p>	<p>Função instrucional</p>	
<p>“o PISA quando nós sabemos que o PISA, por exemplo, não é, não reflecte os conhecimentos que os alunos deveriam ter.” (E1:58),</p>	<p>Externos</p>	<p>1</p>

CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

ENTREVISTADO 2

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	Nº U.R.
Escola em Mudança	Percepção sobre o carácter prescritivo da lei	Percepção sobre a mudança	8
Liderança	Percepção sobre a liderança	Experiência Trabalho em equipa Sentimento de pertença/ Identidade profissional	2 5 3
	Características de um líder	Motor de... Valorizar o trabalho dos outros Incentiva Corrige Integrar Cativar Acompanhar Estar Pedagógica Responsável e aberta ao diálogo Proximidade Frontalidade Igualdade Delega competências e responsabilidades Gostar Conciliar Profissionalismo Negociar	1 5 2 1 1 2 1 1 2 3 2 2 1 2 1 1 1 1
Relação liderança e cultura profissional dos professores	Percepção sobre relação liderança e cultura profissional dos professores	Relação de influência Implicação nos processos Motor de Dificuldades Mobilidade do corpo docente	3 3 1 2
Melhoria dos resultados escolares dos alunos	Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares	Internos	1
		Projectos comuns Em função dos alunos	8

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 2

Apresentação dos indicadores da análise de conteúdo por categorias (objectivos) e subcategorias

Categoria: Escola em Mudança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre o carácter prescritivo da lei</i>		
<p>“Mudaram as competências que eu tenho, mais as responsabilidades do que propriamente as competências, mas em termos da minha actuação não consegui modificar.” (E2:3).</p> <p>“E eu acho que se avizinham tempos difíceis nesse aspecto.” (E2:17)</p> <p>“Agora quando as coisas são muito impostas sem haver uma partilha, as coisas não funcionam e muito menos entendem.” (E2:25).</p> <p>“tenho muito medo dos mega agrupamentos porque acho que se vai perder tudo isto.” (E2:70)</p> <p>“eu digo só em nome é que sou director, porque a minha actuação continua.” (E2:75)</p> <p>“neste momento eu não nomeei, fui obrigada a nomeá-los.” (E2:76)</p> <p>“estou um bocadinho desgostosa com isto tudo, porque acho que não se vai conseguir trabalhar com os alunos.” (E2:84)</p> <p>“Estou apreensiva com isto tudo.” (E2:86)</p>	Percepção sobre a mudança	8

Categoria: Liderança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre a liderança</i>		
“na gestão estou há (...) há 26 anos.” (E2:51)	Experiência	2

<p>“Quinze, dezasseis anos na direcção.” (E2:52)</p>		
<p>“É um trabalho colaborativo.” (E2:9), “nós fazemos parte de um todo, que se a escola estiver bem, todos estamos bem.” (E2:13) “A nível deste espaço (3 na direcção e uma assessora) funcionam como equipa.” (E2:46) “Apesar deste momento a responsabilidade ser minha, pergunto sempre a opinião.” (E2:48) “passo-me naquelas alturas em que nós estamos todos reunidos tentando puxar a carroça todos para o mesmo lado.” (E2:95)</p>	Trabalho em equipa	5
<p>“apesar de ter um trabalho acrescido penso que também é uma mais-valia.” (E2:10) “A minha escola, é como eu a trato, portanto a minha, talvez porque a montei, a ajudei a montar.” (E2:38) “tenho uma ligação afectiva.” (E2:39)</p>	Sentimento de pertença Identidade profissional	3
<i>Características de um director/Líder</i>		
<p>“vamos lá ver se conseguimos e isso acho que se o director não se meter nessas coisas a escola pára.” (E2:14).</p>	Motor de...	1
<p>“valorizar (...) o trabalho das pessoas é fundamental.” (E2:19). “quando chegam as notas dos alunos, quando sabemos, é telefonar para os professores responsáveis.” (E2:20) “Dar-lhe os parabéns. Quero dizer, acho que isso é o ego das pessoas, portanto, quando corre mal isso as pessoas já sabem... eu também não gosto que as coisas corram mal e</p>	Valorizar o trabalho dos outros	5

<p>caio em cima.” (E2:21)</p> <p>“quando corre bem também acho que as pessoas têm de ser valorizadas.” (E2:22)</p> <p>“foi mostrando às pessoas: vocês têm conseguido.” (E2:26),</p>		
<p>“tenho de fazer com que eles façam o papel que eu faço perante eles, quer dizer, vamos lá ver se a gente consegue.” (E2:28).</p> <p>“Temos que ser nós a fazer um bocado por ela...tu és capaz.” (E2:81)</p>	Incentiva	2
<p>“Tenho conseguido, portanto penso que um líder, para já, tem de actuar quando é necessário, para o bem e para o mal.” (E2:30)</p>	Corrige	1
<p>“Agarrá-los no sentido de metê-los, envolvê-los em tudo.” (E2:32)</p>	Integrar	1
<p>“Quanto mais não seja, vamos cativá-los através das actividades que fazemos, assim de brincadeira, porque acho que isso é fundamental para o bem-estar.” (E2:33):</p> <p>“as pessoas vêm de muito longe e precisam de ser agarrados e ter, de se sentir bem.” (E2:34)</p>	Cativar	2
<p>“aí é fundamental que o director dê uma mãozinha e tente nas más alturas acompanhar as pessoas, até a nível pessoal, e sentirem que quando é preciso.” (E2:37)</p>	Acompanhar	1
<p>“Estar.” (E2:43)</p>	Estar	1
<p>“penso que a minha visão de uma escola de qualidade tem de estar a parte pedagógica à frente.” (E2:44)</p> <p>“se não pensarmos primeiro que estão os alunos e o que podemos fazer com eles, o que lhes podemos dar, não vamos ter resultados</p>	Pedagógica	2

capazes.” (E2:45)		
<p>“Apesar deste momento a responsabilidade ser minha, pergunto sempre a opinião.” (E2:48)</p> <p>“pelo menos para ouvir a opinião, e isso normalmente faço.” (E2:49)</p> <p>“Mas acho que também aprendemos com os erros e (...) e peço mesmo às pessoas feedback.”(E2:53):</p>	<p>Responsável e aberta ao diálogo</p> <p>Partilha</p>	3
<p>“Porque é dessa partilha, sobretudo para com as pessoas com quem tenho algum, um relacionamento mais próximo.” (E2:54)</p> <p>“acho que é uma parte fundamental da escola, do trabalho na escola, acho que a relação também tem de ser de amizade, de alguma compreensão.” (E2:58)</p>	Proximidade	2
<p>“Agora quando as coisas têm de ser ditas, são ditas.” (E2:59)</p> <p>“É também preciso dar a tacada quando é necessário.” (E2:93)</p>	Frontalidade	2
“São todos iguais.” (E2:60)	Igualdade	1
<p>“Cada um tem as suas responsabilidades.” (E2:68)</p> <p>“É preferível traçarem-se as linhas, uns fazem uma coisa, outros fazem outra, até por disciplinas.” (E2:72)</p>	Delega competências e responsabilidades	2
“é preciso gostar de se fazer aquilo que se faz.” (E2:74),	Gostar	1
“Tento conciliar.” (E2:89)	Conciliar	1
“as pessoas têm de ter o mínimo de profissionalismo.” (E2:94)e	Profissionalismo	1
“Negociou-se.” (E2:97)	Negociador	1

Categoria: Relação liderança e cultura profissional dos professores

Categoria: Melhoria dos resultados escolares dos alunos

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares</i>		
<p>“em meu entender são úteis para a aprendizagem dos alunos, nomeadamente nos projectos a nível nacional, que têm a ver com o sucesso dos alunos, conseguimos o sucesso dos alunos.” (E2:6),</p> <p>“estamos dentro das coisas de uma outra maneira (...) acho que tenho conseguido transmitir e acho que isso é importante: primeiro estão os alunos e que a escola tem de funcionar em função deles.” (E2:11).</p> <p>“Depois tento inculir o quê? Que nós fazemos parte de um todo, que se a escola estiver bem, todos estamos bem.” (E2:13)</p> <p>“os alunos têm melhorado e pronto.” (E2:27),</p> <p>“É para melhorar os alunos.” (E2:29).</p> <p>Alunos. Sempre alunos. (42)</p> <p>“penso que se nós não pensarmos primeiro que primeiro estão os alunos e o que podemos fazer com eles, o que lhes podemos dar, não vamos ter resultados capazes.” (E2:45)</p> <p>“os projectos, às vezes dão algum dinheiro, mas não é pelo dinheiro. É pelas horas que nos dão. Para podermos trabalhar com os alunos.”(E2:85)</p> <p>“a explicação é na escola.” (E2:87)</p>	<p>Internos</p> <p>Projectos comuns</p> <p>Em função dos alunos</p> <p>Escola como um todo</p>	<p>9</p>

CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

ENTREVISTADOS 3 e 4

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	Nº U.R.
Escola em Mudança	Percepção sobre o carácter prescritivo da lei	Função da escola face à mudança	2
		Gera conflitos	2
		Impulsionar a mudança	2
		Cumprimento da lei/ Extensão da administração	5
		Resistências internas	6
		Rotinas	7
		Liderança	Percepção sobre a liderança
Formas de lideranças	3		
Liderança Partilhada	6		
Ter Metas (alunos)	4		
Características de um líder	Perfil		1
	Gestor de conflitos		1
	Verticalidade		4
	Objectivo Comum		4
	Construção		2
	Mobilizar		2
	Reconhecer os outros		3
	Corrigir		1
	Coragem		2
	Conhecer a escola		5
	Identificar Problemas		9
	Trabalhar em equipa		2
	Ser Proactivo		3
	Espírito aberto		2
	Exigir		2
	Relação com Reconhecido pelos outros		3 2
Delega autoridade e responsabilidade	6		
Ter autoridade	5		
Cultura profissional dos professores	Percepção sobre trabalho colaborativo	Construção	1
		Perfil académico	1
		Equipas pedagógicas	8
		Impedimentos/ contradições	4
		Individualismo balcanização	
Relação liderança e cultura profissional dos professores	Percepção sobre relação liderança e cultura profissional dos	Extensão da liderança	4
		Dificuldades	2

	professores		
Política de escola	Percepção do funcionamento da escola	Dificuldade em perceber o que significa liderança	2
		Ausência de liderança	2
		Conflitos internos	3
		Escola como um todo	3
		Escola para professores	13
		Espaço de exclusão à crítica	6
		Espaço para as rotinas	
Melhoria dos resultados escolares dos alunos	Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares	Internos	5
		Função instrucional	3

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 3 e 4

Apresentação dos indicadores da análise de conteúdo por categorias (objectivos) e subcategorias

Categoria: Escola em Mudança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre o carácter prescritivo da lei</i>		
<p>“eu sou uma pessoa que acredita que a escola tem de ser a primeira a mudar.” (E3:45)</p> <p>“Não pode estar à espera, a escola tem de ser pró-activa, não pode estar à espera que as mudanças da sociedade aconteçam, e nós continuarmos no século passado.” (E3:46)</p> <p>“levou-me a ter muitos mais conflitos.” (E3:47)</p> <p>“custou-me o cargo.” (E3:48).</p> <p>“fui das primeiras a impulsionar as medidas dentro da escola.” (E3:49).</p> <p>“as mudanças têm de ser feitas.” (E3:52)</p> <p>“Ou se cumpre ou não se cumpre, não é? São normas que não foram instituídas pela própria escola, mas que nós temos de as cumprir.” (E3:59)</p> <p>“Ou se cumpre ou não se cumpre.” (E3:61).</p> <p>“vejo na perspectiva dos novos a mudança necessária para a escola.” (E3:123).</p> <p>“E não gosto de pensar que os mais novos ficam acomodados aos vícios existentes nas escolas.” (E3:124).</p> <p>“há necessidade de mudar.” (E3:127),</p>	<p>Função da escola face à mudança</p> <p>Gera conflitos</p> <p>Impulsionar a mudança</p> <p>Cumprimento da lei</p> <p>Extensão da administração</p>	<p>11</p>
<p>“os professores não querem mudanças dentro da escola.” (E3:51)</p> <p>“ a resistência vem dos professores que estavam habituados a ter 8 horas de redução por idade e</p>	<p>Resistências internas</p>	<p>13</p>

<p>que iam para casa e davam as 12 horas.” (E3:55).</p> <p>“Quando passaram a ter de estar na escola, a cumprir estas horas e mais outras horas da componente não lectiva, foi um grande dissabor que tiveram.” (E3:56).</p> <p>“Não há formas de liderar esta forma de resistência à mudança. Não existem formas de liderar.” (E3:58).</p> <p>“era pressionada de todas as formas.” (E3:63),</p> <p>“esses conflitos começaram porque naturalmente cheguei a afirmar em assembleia de escola que apesar de ter sido eleita pelos professores, representava a administração.” (E3:65).</p> <p>“Todas as escolas têm vícios: vícios de forma, sermos sempre da mesma forma, fazermos sempre da mesma forma.” (E3:125).</p> <p>“Não mudamos.” (E3:126)</p> <p>“As pessoas estiveram acomodadas nas escolas durante muitos anos.” (E3:128).</p> <p>“não é por decreto que nós (sabemos isto) que se fazem mudanças. Não é por decreto. Ninguém muda por decreto. As reformas curriculares existem, mas as pessoas dão as aulas da mesma forma.” (E3:129).</p> <p>“As leis saem sobre avaliação, mas as pessoas avaliam da mesma forma. Os critérios de avaliação podem ser muito inovadores, mas as pessoas avaliam da mesma forma. Isto é uma batalha constante.” (E3:130).</p> <p>“E quando nós queremos que os mais velhos mudem, começam a ter resistências, empecilhos. Problemas.” (E3:131)</p> <p>“querem uma escola que seja gerida para os</p>	<p>Rotinas</p>	
--	----------------	--

professores e não com os professores, portanto é esta a visão pobrezinha.” (E-4:134)		
--	--	--

Categoria: Liderança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre a liderança</i>		
“comunicação diária com os outros, com o seu estar com os outros, na forma como conseguem que os outros estejam motivados para fazer.”(E3:3)	Comunicar com os outros	1
“há diferentes formas de liderança.”(E3:4) “aquela liderança que nasce com as pessoas, que nós não aprendemos, que não se aprende em lado nenhum.”(E3:5) “aquela que se aprende (...)ou porque vamos ter formação para isso ou porque a vida nos ensina a ter formas de liderança mais ou menos estruturadas.”(E3:6)	Formas de lideranças	3
“Parece-me que cada vez mais se pode falar de lideranças dentro da escola.” (E3:7) “Os coordenadores de departamento têm de ser líderes, têm de ter capacidade de liderar aquele grupo.” (E3:8), “fazer com que aquele grupo se mova perante os interesses da escola, dos alunos, com um objectivo, uma meta em vista e que a meta não pode ser esquecida, que são os alunos.”(E3:9) “temos de conseguir perceber como vamos retirar dessas lideranças essas capacidades todas que temos de gerir.” (E3:13) “Cada um no seu local é que tem de ser líder, nas (...) funções que está a exercer.” (E3:15). “fazer aquele grupo funcionar, com o tal objectivo, a tal meta.” (E3:16)	Lideranças (Partilhada)	6

<p>“temos de ter sempre esta meta em vista, não podemos esquecermo-nos dos alunos.” (E3:10)</p> <p>“Não merece a pena ter grandes líderes e esquecermo-nos dos alunos. Que é o que interessa. Não interessa, não serve de nada.” (E3:11).</p> <p>“estamos lá a cumprir a nossa missão para os alunos.” (E3:70).</p> <p>“A prioridade são os alunos.” (E3:93),</p>	<p>Ter Metas (alunos)</p>	<p>4</p>
<i>Características de um líder</i>		
<p>“não é porque se candidata a director que tem capacidade para ser líder.” (E3:17)</p>	<p>Perfil</p>	<p>1</p>
<p>“conseguir gerir conflitos.” (E3:20).</p>	<p>Gestor de conflitos</p>	<p>1</p>
<p>“Mas eu não sou muito flexível e não flexibilizo muito quando (...) procuram que eu fuja dos meus princípios.” (E3:31).</p> <p>“não fosse com ideias pré-determinadas, procurasse ser bastante honesto.” (E3:115).</p> <p>“eu não posso aceitar a tal situação de compadrio.” (E3:139).</p> <p>“não abduco dos meus princípios.” (E3:185).</p>	<p>Verticalidade</p>	<p>4</p>
<p>“eu consigo liderar um conjunto de pessoas que conseguem acreditar naquilo em que eu acredito.” (E3:33).</p> <p>“Sou muito terra a terra. E esta parte da negociação, da manipulação falta-me.”(E3:36)</p> <p>“de negociar aquilo que eu acredito e ceder.” (E3:37),</p> <p>“tendo em conta que eu vou no caminho que eu acredito que é aquilo o certo, o correcto.” (E3:38).</p>	<p>Objectivo Comum</p>	<p>4</p>
<p>“a manipulação também faz parte da característica de um líder.” (E3:34)...</p>	<p>Construção</p>	<p>2</p>

“parece-me que isso também se vai construindo.” (E3:40).		
“Participar na vida da escola; consegui coisas incríveis, um conselho pedagógico que fosse atrás das minhas ideias.”(E3:43) “uma forma de liderança, que conseguisse mobilizar o conselho pedagógico.” (E3:44).	Mobilizar	2
“dar importância às pessoas que querem trabalhar e que são competentes.” (E3:67), “todos aqueles que mostram competências, que se preocupam com alunos, sempre tiveram o meu apoio.” (E3:68). “valorizarmos aqueles que têm valor.” (E3:181),	Reconhecer os outros	3
“Essas pessoas poderem ter formação adequada naquilo em que estão a falhar.” (E3:79). “Como é que nós fazemos isso? Naturalmente temos de ter a coragem de escrever que elas precisam dessa formação.” (E3:80). “E essa coragem é que eu acho que falta ainda.” (E3:81).	Corrigir Coragem	3
“Tudo aquilo que acontecia na escola eu tinha conhecimento.” (E3:84). “sempre atenta aquilo que se estava a passar.”(E3:85) “Conhecia os professores todos, até porque falava com todos os professores.” (E3:86). “Tive sempre uma gestão de porta aberta, não era de porta fechada. Todos os professores eram capazes de vir ao gabinete.” (E3:87). “vamos tendo conhecimento até dos conselhos de turma, portanto, de tudo aquilo que se passava.” (E3:88).	Conhecer a escola (estar atenta gestão aberta)	5
“actas lidas presencialmente e eram todas	Identificar Problemas	9

<p>esmiuçadas. Todos os problemas eram todos ali esmiuçados.” (E3:91).</p> <p>“Para nós sabermos exactamente o que é que se passava em cada turma, quais eram os problemas.” (E3:92).</p> <p>“Temos de saber as ansiedades dos pais, as ansiedades dos alunos, as ansiedades dos professores, as dificuldades dos professores, como é que os professores estão a resolver essas dificuldades.” (E3:95).</p> <p>“saber dizer que estratégias é que foram usadas.” (E3:96)</p> <p>“situações foram do meu conhecimento e foram tentadas resolver.” (E3:169).</p> <p>“Os problemas têm de ser resolvidos na direcção.” (E3:210)</p> <p>“Para que se identifiquem problemas. Porque o primeiro passo para (...) resolver um problema é identificá-lo.” (E4:197).</p> <p>“acompanhar o processo.” (E3:190).</p> <p>“função é averiguar.” (E3:209),</p>		
<p>“nunca houve dias livres para ninguém, do órgão de gestão.” (E3:113)</p> <p>“o que significava que nós estávamos sempre em conjunto.” (E3:114).</p>	Trabalhar em equipa	2
<p>“ser pró-activo naquilo que se espera da escola, para a escola poder mudar e procurasse entrar de espírito aberto.” (E3:116).</p> <p>“não consigo parar no tempo.” (E3:122).</p> <p>“Encontrar um caminho para ser melhor. E aí é o meu papel.” (E3:189).</p>	Ser Proactivo	3
<p>“Espírito aberto para não olhar para as pessoas com, já com um olhar pré-definido.” (E3:117).</p>	Espírito aberto	2

<p>“pensava com a minha cabeça, resolvia os problemas que tinha pela minha cabeça e portanto é bom nós não termos expectativas definidas sobre o que vamos encontrar.” (E3:118).</p>		
<p>“exigi muito mais a quem estava muito próximo de mim do que a quem estava mais longe.” (E3:138),</p> <p>“exigi muito mais aos meus amigos do que aos outros e os meus amigos cumpriam e aos outros eu era capaz de ser muito mais flexível.” (E3:141)</p>	Exigir	2
<p>“Eu tinha de fazer um esforço muito maior para chegar até eles e com a gestão passa-se exactamente o mesmo.” (E3:142).</p> <p>“E a liderança é isto... é pensarmos como é que vamos chegar até eles.” (E3:144).</p> <p>“temos de encontrar estratégias diversificadas para lá chegar.” (E3:145)</p>	Relação com	3
<p>“A hierarquia tem de partir do mérito e não de estarmos mais próximos.” (E4:147),</p> <p>“reconhecido nos outros.” (E4:148).</p>	Reconhecido pelos outros	2
<p>“nunca tirei autoridade a professores e funcionários.” (E3:170)</p> <p>“A responsabilidade da autoridade funcionários e de professores perante encarregados de educação e alunos.” (E3:171)</p> <p>“a autoridade é o professor, a autoridade é o funcionário. E a máxima autoridade era eu.” (E3:172).</p> <p>“tem de se cultivar esta autoridade.” (E3:173).</p> <p>“Não podemos à frente de alunos e de pais desautorizá-lo.” (E3:182)</p>	Delega autoridade e responsabilidade	6

“respeito mútuo.”(E3:192)		
<p>“A autoridade não se decreta, ou eu tenho perante o público que tenho à minha frente, ou não tenho!”(E3:174)</p> <p>“a minha personalidade ou (...) eu consigo ter esta autoridade, ou não tenho.” (E3:175).</p> <p>“A autoridade dá-se pelo exemplo.” (E3:177).</p> <p>“E o nosso melhor exemplo é o nosso trabalho.” (E3:178).</p> <p>“vou cumprir.” (E3:208)</p>	Ter autoridade	5

Categoria: Cultura profissional dos professores

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre o trabalho colaborativo</i>		
“A cultura profissional dos professores vai-se construindo.” (E3:1).	Construção	1
“são capazes de trabalhar mais ou menos em conjunto conforme as suas motivações, os seus interesses, o seu perfil, a sua personalidade, se lhe pudermos chamar, ou o seu perfil académico.”(E3:2).	Perfil académico	1
<p>“projecto bom, que deu frutos com os alunos.” (E3:98).</p> <p>“foi um projecto interessante, em que se reuniu um grupo de professores completamente diferentes.” (E3:99).</p> <p>“E que foi procurando, ela é que começou a chamar, e foi propondo: “este professor fazia bem aqui nesta equipa, pelas características aquele também devia fazer parte.” (E3:101).</p> <p>“E conseguimos fazer com que este grupo de professores acompanhasse estes alunos.” (102).</p> <p>“uma equipa que se sentava à mesa e trabalhava os problemas em conjunto.” (E3:103)</p>	Equipas pedagógicas (colegialidade forçada?)	8

<p>“Aliciados pela própria vontade de dar continuidade aqueles alunos.” (E3:104).</p> <p>“Actuavam todos em conjunto.” (E3:105)</p> <p>“Trabalho colaborativo e conseguem envolver os pais dos alunos.” (E3:106).</p>		
<p>“olham para o umbiguinho deles e é em função do umbigo deles que se sobrar alguma coisa a gente distribui.” (E4:159)</p> <p>“A minha disciplina, a minha disciplina.” (E4: 164)</p> <p>“Onde está o director de turma? Onde estão os elementos do conselho de turma? Nem nos conselhos de turma do ano anterior? Isto acontece desde o 10.º ano.” (E4: 165)</p> <p>“Eu também não posso porque a minha disciplina tem exame.” (E4:167).</p>	<p>Impedimentos/ contradições</p> <p>Individualismo</p> <p>balcanização</p>	4

Categoria: Relação liderança e cultura profissional dos professores

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre relação liderança e cultura profissional dos professores</i>		
<p>“Parece-me que eu consegui muito bem, fazer o conselho pedagógico participar.” (E3:42).</p> <p>“os melhores professores com perfil para serem directores de turma.” (E3:111),</p> <p>“A turma é a imagem da directora de turma porque a directora de turma funciona da mesma forma.” (E4:166).</p>	Extensão da liderança	3
<p>“os conflitos de interesses não deixam que as diversas lideranças consigam crescer.” (E3:19)</p> <p>“essas coisas são trabalhadas desta forma, são percebidas desta forma e transmitida aos alunos.”(E4:168)</p>	Dificuldades	2

Categoria: Política de escola

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção do funcionamento da escola</i>		
<p>“Parece-me que actualmente que esta cultura organizacional, cultura profissional, o que se queira chamar, dentro da escola, da liderança ainda não está completamente desenvolvido, porque geralmente quando falamos de liderança: É o Director! É a presidente do conselho executivo. É que tem de ser líder! Não!”(E1:14)</p> <p>“parece-me que os directores encararam a palavra director com muita força.” (E3:23)</p>	<p>Dificuldade em perceber o que significa liderança</p>	<p>2</p>
<p>“na maior parte dos casos não estão a conseguir liderar as escolas, aquilo que existe dentro das escolas.” (E3:18).</p> <p>“está a ser muito difícil para alguns dos directores que se candidataram.”(E3:21)</p>	<p>Ausência de liderança</p>	<p>2</p>
<p>“Está a ser muito difícil esta gestão destes conflitos, destas lutas internas que existem nas escolas, nestas dificuldades que as escolas têm em mudar.” (E3:22)</p> <p>“Existem muitos conflitos de interesses para gerir e quando as pessoas põe os seus próprios interesses à frente dos interesses da escola.” (E3:53)</p> <p>“Se houve problemas anteriormente, agora haveria problemas muito maiores.” (E4:134).</p>	<p>Conflitos internos</p>	<p>3</p>
<p>“as escolas têm de funcionar como um todo.” (E3:25).</p> <p>“Mas a escola é um todo, e o todo tem de trabalhar em conjunto.” (E3:26)</p> <p>“ escola tem de ser participativa, motivadora, tem de ser impulsionadora de mudança, portanto tem de ser activa.”(E3:29)</p>	<p>Escola como um todo</p>	<p>3</p>

<p>“A escola é dos alunos, para os alunos e nós professores temos que trabalhar para eles.” (E3:69)</p> <p>“existe assim uma franja de pessoas que se preocupam mais com aquilo que elas querem.” (E3:77).</p> <p>“E essas pessoas têm que procurar melhorar.” (E3:78).</p> <p>“querem uma escola a ser gerida para eles sim, a gestão tem de gerir para os professores, não com os professores.” (E4: 135).</p> <p>“É para os professores e para o manter de privilégios portanto, uma escola organiza-se.” (E4:136)</p> <p>“Porque não percebem que há pessoas que estão no sistema porque gostam? Ou porque queremos trabalhar, ou porque...isto tudo girou durante muitos anos.” (E4:154).</p> <p>“Eu já trabalhei muito.” (E3:155)</p> <p>“Trabalhem os mais novos (E4 a dizer sempre sim, sim...) eu não quero esse cargo. Não queriam o cargo, mas depois quiseram ser titulares, mas depois quiseram ter os benefícios todos e hoje continuam sem querer trabalhar.” (E3:156)</p> <p>“A nossa profissão foi uma profissão excelente para muitas pessoas durante muitos anos.” (E4:160).</p> <p>“Excelente, porque não se prestava contas a ninguém, portanto não se fazia nada.” (E4:161).</p> <p>“Vivia-se num determinado de rituais.” (E4:162)</p> <p>“onde vamos dizer que trabalhámos e que o resultado do nosso trabalho é quantitativo.” (E4:163),</p>	<p>Escola para professores</p>	<p>13</p>
---	--------------------------------	------------------

<p>“os críticos, aqueles que criticam, que pedem explicação, que são encostados sempre que houver qualquer coisa para fazer na escola.” (E4:137)</p> <p>“Porque é também um defeito no seio dos docentes é reconhecer o mérito de alguém. Porque ninguém quer que ninguém reconheça o mérito.”(E4:149)</p> <p>“Um dos problemas portugueses é que tudo continua a girar em volta do faz de conta, da hipocrisia e estes anos se tiveram alguma coisa de bom para mim.” (E4:151)</p> <p>“Somos pessoas que realmente não aceitamos a diferença.” (E4:152).</p> <p>“E o que eu me tenho apercebido é que cada vez mais se designam ou se elegem pessoas que não ponham em causa, digamos assim, as rotinas que estão estabelecidas. E tudo passa por isto: ignorar os problemas ou por dizer que eles não existem.” (E4:199)</p> <p>“Como o professor X não vai dar garantias que as coisas vão correr bem na turma, vou colocá-lo na turma Y, vou procurar que ele vá para outra turma, porque aí não me vai trazer problemas.” (E1:200)</p>	<p>Espaço de exclusão à crítica</p> <p>Espaço para as rotinas</p>	<p>6</p>
---	---	-----------------

Categoria: Melhoria dos resultados escolares dos alunos

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção da influência do trabalho dos docentes nos resultados escolares</i>		
<p>“Ensinar é uma missão.”(E3:71).</p> <p>“Nós temos um perfil profissional, mas esse perfil profissional não deixa que não tenhamos uma missão a cumprir.” (E3:72)</p>	<p>Internos</p>	<p>8</p>

<p>“Essa nossa missão, dê por onde der, será fazer com que os nossos alunos, aqueles que nos chegam, cresçam como cidadãos. Cidadão do futuro e cidadãos activos e críticos.” (E:73).</p> <p>“E isso é uma coisa que às vezes eu me choco, é os professores não quererem cidadãos activos e críticos.”(E3:74).</p> <p>“Querem cidadãos amorfos, que se sentem na sala de aula, ouçam, não digam nada, concordem com tudo, não contrariem o professor, não tenham opiniões diferentes do professor, isto é o que se pretende.” (E3:75).</p> <p>“Para mim o aluno tem de ser crítico, tem que perceber que pode dizer ao professor.” (E3:76):</p> <p>“Tu tens de aprender. Gostares dos professores ou não é indiferente. Ninguém tem de gostar dos professores.” (E3:206)</p> <p>“O professor está ali para te ensinar. Está ali para cumprir a sua obrigação.” (E3:207).</p>	<p>Função instrucional</p>	
--	----------------------------	--