

APÊNDICE VI – ENTREVISTA AO DIRECTOR DA ESCOLA R

Guião de Entrevista ao Director da Escola R

1. OBJECTIVO GERAL:

- Recolher elementos sobre o Tipo de Liderança do Director da Escola e Cultura Profissional dos Professores e suas possíveis relações.

2. ESTRATÉGIA:

- Partir da experiência pessoal do entrevistado para aumentar a compreensão das perspectivas do nosso campo de investigação e completar pistas de trabalho sugeridas pelas leituras.

3. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

- Obter uma visão global dos entrevistados sobre a política de organização e funcionamento da Escola.
- Percepcionar se há alguma relação (do ponto de vista do Director da Escola) entre a forma como se exerce a liderança e a cultura profissional dos professores.

4. - LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA:

- Apresentação das linhas gerais e finalidades do estudo.
- Informação sobre os objectivos da entrevista.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Estabelecimento de protocolo de procedimentos.

5. - TEMAS:

- Política(s) de organização e funcionamento da Escola.
- Liderança da direcção da escola;
- Cultura profissional dos professores;
- Relação entre o tipo de liderança existente e a cultura profissional dos professores;

5. - PERGUNTAS:

1. Por que razão apresentou candidatura a Director escolar?
2. Tratou-se de um impulso individual ou de grupo?
3. Como escolheu a sua equipa? Quase todos fizeram parte de direcções anteriores. Esse foi um dos motivos?
4. A modernização da escola foi decidida antes da sua candidatura? Como a viu?
5. O decreto introduziu uma grande autoridade/poder e responsabilidade ao director. Como a vê? Diferenças face a antigas experiências.
6. No seu projecto de intervenção identifica como problema o funcionamento do Conselho pedagógico e a articulação interdepartamental. O que fez para alterar essa situação?
7. Criar uma cultura de participação? Como?
8. Qual é o seu papel na melhoria dos resultados da aprendizagem? Ensino de excelência?
9. Analisa-os habitualmente com os professores? Define objectivos a alcançar e comunica-os a todos os professores? Avalia os resultados e age em conformidade?
10. Quais são os principais desafios que se lhe colocam como Director desta escola? Mantém-se os mesmos desde o início ou foram mudando ao longo do tempo?
11. Que juízo faz do desempenho global da escola em termos organizativos e de resultados dos alunos?
12. A sua perspectiva de fundo enquanto Director é a de um administrador/gestor ou a de um líder educativo? O que significa para si uma coisa e outra?
13. Que balanço faz da sua experiência na gestão escolar e que perspectivas tem para o futuro?
14. Que dicas daria a um candidato a Director de Escola sobre a melhor forma de gerir uma escola em Portugal?
15. E o processo subjacente às suas tomadas de decisão enquanto presidente, quando estão em causa, designadamente, orçamentos, aquisição de bens e/serviços, gestão dos recursos humanos docentes e não docentes, questões pedagógicas. Decide sozinho? Em reuniões colegiais? Ouve pareceres? Com quem se aconselha?
16. Assume-se como o protagonista na escola, o responsável máximo por tudo o que acontece, ou sente que a responsabilidade é repartida pelos detentores dos vários cargos? Dê exemplos.

Protocolo de Procedimentos

1. Independência

- Nenhuma escola/participante na investigação terá acesso privilegiado aos dados, excepto aos seus, se os solicitar.
- Nenhuma escola/participante poderá vetar dados já fornecidos, podendo, no entanto, modificar ou corrigir eventuais questões em relação às quais discorde, e sempre que o solicite.

2. Negociação

- As escolas/participantes poderão, sempre que o pretenderem, solicitar informações sobre a investigação em curso.
- As escolas/participantes poderão, em qualquer momento, discutir questões relativas à investigação (no que se relaciona com os seus próprios dados) que considerem oportunas.

3. Confidencialidade

- Todos os dados são confidenciais, do exclusivo conhecimento do investigador e escola/participante.
- Os dados serão referenciados mantendo-se o anonimato, omitindo-se para isso o nome e a escola.
- Os dados de cada escola serão referenciados através de uma designação e os entrevistados por siglas.

4. Responsabilidade

- A escola/participante aceita ser um colaborador activo no trabalho de investigação em curso.
- O investigador compromete-se a rectificar dados que não estejam correctamente abordados mediante critérios de justiça, relevância e exactidão.
- O investigador compromete-se a não emitir juízos de valor sobre o trabalho da escola/participante, isto é, não se orientando por critérios de avaliação.

CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

ENTREVISTADO 5

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES	Nº U.R.
Motivações para a candidatura	Percepção sobre a sua candidatura	Mudança	1
		Empenho	1
		Incerteza	1
		Reunia condições	1
		O lugar cativava	1
		Transformar	1
Escola em Mudança	Percepção sobre o carácter prescritivo da lei	Recursos físicos influenciam recursos humanos	1
		Mudar mentalidades	2
		Mudança tranquila	5
Liderança	Escolha da equipa	Eleições unipessoais	1
		Experiência de gestão	1
		Facilitar a transição	2
		Importância da equipa	3
		Dificuldade em identificar-se com o decreto lei 75/2008	5
		Reconhecido	7
	Características de um líder	Motor de...	1
		Valorizar o trabalho dos outros	5
		Incentiva	2
		Corrige	1
		Integrar	1
		Cativar	2
		Acompanhar	1
		Estar	1
		Pedagógica	2
		Responsável e aberta ao diálogo	3
		Proximidade	2
		Frontalidade	2
Igualdade	1		
Delega competências e responsabilidades	2		
Gostar	1		
Conciliar	1		

		Profissionalismo	1
		Negociar	1
Relação liderança e cultura profissional dos professores	Percepção relação liderança e cultura profissional dos professores	Relação de influência	5
		Espaços físicos	1
Cultura profissional dos professores	Percepção sobre a cultura profissional dos professores	Dificuldades na articulação interdepartamental	2
		Colegialidade forçada	2
		Balcanização	1
		Contradições entre a política da escola e as exigências do ministério	2
		Dificuldades/Mobilidade docente	6
Relação cultura profissional dos professores e resultados escolares	Percepção sobre resultados escolares dos alunos	Excelência	4
		Inclusão	3
		Criar expectativas/Inclusão	1
		Desvalorização da avaliação externa/Exclusão	6

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 5

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

Categoria: Motivações para a candidatura

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção sobre a sua candidatura</i>		
<p>“a escola estava a entrar num novo ciclo.”(E5:1)</p> <p>“necessidade de empenhamento de pessoas que estivessem profundamente ligadas às raízes desta escola.” (E5:2).</p> <p>“incerteza quanto às pessoas que podiam tomar essa liderança.” (E5:3)</p> <p>“solicitaram que eu seria uma das pessoas que pelo meu passado, fui aquele aluno da escola e fui professor da escola, reunia as condições para me candidatar.” (E5:4).</p> <p>“Senti que estava numa posição de ocupar um lugar que me cativava.” (E5:5),</p> <p>“transformar uma escola que estava velha, que estava a quer cair, numa nova numa nova escola, com uma nova geração para um novo ciclo de meio século.” (E5:6).</p>	<p>Mudança</p> <p>Empenho</p> <p>Incerteza</p> <p>Reunia condições</p> <p>O lugar cativava</p> <p>Transformar</p>	<p>6</p>

Categoria: Liderança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Escolha da equipa</i>		
<p>“eleições unipessoais. O director é director. O director não tem de se candidatar com uma equipa. É quase como o primeiro ministro.” (E5:7)</p> <p>“A equipa é escolhida pelo director.” (E5:8)</p> <p>“quando fui eleito, me candidatei, estava mais a pensar formar como uma equipa.” (E5:12)</p>	<p>Eleições unipessoais</p>	<p>3</p>

<p>“Quando fui para director, não tinha propriamente uma equipa formada. Tinha dois ou três elementos de apoio, de experiência um ou dois elementos tinha grande experiência de gestão da escola e portanto ia-me servir bastante do apoio deles.” (E5:9).</p> <p>“E depois digamos que tinha a incerteza de se era eleito ou não, mas já fazia parte do meu projecto ir buscar pessoas à equipa de que estava a funcionar, que era para facilitar a transição.” (E5:10).</p> <p>“permitir todas as condições óptimas para ter o trabalho mais simplificado possível.” (E5:11)</p> <p>“a equipa de gestão que estava aí conseguia superar com o apoio dos funcionários e dos professores.” (E5:55)</p> <p>“Também tenho a referir que, sinto que aquilo que um director vale, depende da equipa que trabalha com ele, e apesar de haver, nós trabalhamos ainda como uma equipa e graças à equipa que eu escolhi (...) sobretudo mais jovens, mas que têm uma grande competência técnica e pedagógica que graças a...o Director vale o que essa equipa vale, o que essas pessoas fazem. Portanto eu não seria nada sem eles e eles também. O sucesso deles depende de mim e eu, o meu sucesso depende deles.”(E5:105).</p> <p>“Temos uma grande consciência disso e interagimos muito bem.” (E5:106).</p>	<p>Experiência de gestão</p> <p>Facilitar a transição</p> <p>Importância da equipa</p>	<p>6</p>
<p>“Mas realmente ao tomar posse, vi que o próprio sistema e as pessoas me empurravam para ser o tal rosto, para ter um papel mais de líder.” (E5:13)</p> <p>“Acontece que se nos primeiros meses andei hesitante em dispersão de responsabilidade ou concentração.” (E5:14)</p> <p>“com o tempo consegui e através da forma como as</p>	<p>Dificuldade em identificar-se com o decreto lei 75/2008</p>	<p>11</p>

<p> pessoas também reagiam, as pessoas e a escola, apercebi-me de que tinha realmente de ser um órgão mais diferente do que era anteriormente.” (E5:16). “Reforcei o papel da liderança (do director) dei mais rosto de líder.” (E5:17), “para a escola ter um rosto e diluir um pouco a equipa.” (E5:18). “a própria equipa concordava com isso e portanto, eles próprios me empurraram.”(E5:19). “Sinto a diferença porque as próprias professores, os alunos centralizam mais a sua atenção na pessoa que é o Director e portanto tenho que me assumir quase por força.” (E5:21), “elo principal, figura representativa desta escola.” (E5:22). “confiassem na direcção, no director (...) apercebi-me que a escola precisava de um conjunto de pessoas que permitissem que os restantes trabalhassem sem perturbação.” (E5:51). “vinha habituado a haver uma responsabilidade mais diluída e de certa maneira as pessoa quase, os funcionários, os professores e mais tarde os próprios alunos, vi que era uma dificuldade e que as pessoas solicitavam que eu assumisse, fosse mesmo directo.” (E5:99)r “Uma pessoa com mais poder individual e vi/ sinto que as pessoas aceitam pelo menos dentro do razoável.” (E5:100) </p>	<p>Reconhecido</p>	
<p><i>Características de um líder</i></p>		
<p> “a pessoa que eu acho que na altura certa, não falha muito nas suas decisões.” (E5:23) “toma as decisões na hora certa e quando toma as decisões tem de ter uma capacidade (...) de errar </p>	<p>Tomar decisões</p>	<p>5</p>

<p>poucas vezes.” (E5:24).</p> <p>“Os líderes podem errar, mas o que caracteriza uma liderança mesmo a nível de gestão é que em dez decisões se acertarem sete já se é um bom líder.” (E5:25).</p> <p>“É ter a capacidade de tomar a decisão.” (E5:26)</p> <p>“A decisão resulta sobretudo, para diminuir o grau de erro, de termos em conta as pessoas que costumam dizer que são os críticos, aqueles que estão sempre contra, mas quando estão contra acertam.” (E5:31).</p>		
<p>“um perfil de ouvir as pessoas.” (E5:27)</p> <p>“Sobretudo as contraditórias. Aqueles que são opositores. Que sei que por tendência são pessoas que vão sempre achar os aspectos negativos.” (E5:28).</p> <p>“Tenho um cuidado muito grande em tomar em conta as posições dos que são contra.” (E5:30)</p> <p>“capacidade de interacção muito grande, com todas as outras pessoas. Poder ouvi-las, elas terem a liberdade de criticar e de falarem com ele para ele poder interagir com elas e portanto fazer uma gestão democrática.” (E5:123)</p> <p>“Comete-se menos erros com essa gestão do que com a tal gestão autoritária (...) que tem um problema que é que se a pessoa que está a dirigir começa a cometer erros tem tendência sempre a repetir porque não ouve os outros e volta a cair nisso.” (E5:124).</p>	Ouvir os outros	5
<p>“Desde que tomei posse, sinto cada vez mais uma força que me empurra para esta escola, para sentir que tenho um papel, como eu disse, de criar condições para que comece a ser uma nova escola.” (E5:32)</p> <p>“Uma coisa importante de um director de uma escola é que tem de ser uma pessoa que esteja directamente ligada a essa escola, tenha uma cultura. Sinta o que</p>	Pertença	2

essa escola respira.” (E5:128).		
<p>“Pela formação, que é uma formação de gestor, tenho um curso de gestão, penso que estou entre as duas coisas.” (E5:36).</p> <p>“Tenho uma grande capacidade de gestão que penso que as escolas precisam, gestor de recursos.” (E5:37).</p> <p>“mas isso não é suficiente.” (E5:38)</p> <p>“no trabalho de gestão posso assumir o controlo.” (E5:43).</p>	Gestor	4
<p>“um trabalho de formação pedagógica.” (E5:39)</p> <p>“Não basta ter recursos, pois é preciso liderança pedagógica e estratégia.” (E5:40)</p> <p>“Tenho de recorrer muito a pessoas que têm grandes capacidades pedagógicas na escola.” (E5:42)</p> <p>“No aspecto pedagógico tenho conhecimentos e informações pedagógicas, sinto que há muito mais dificuldades e estou a fazer um trabalho mais lento, mas com os pés bem assentes.” (E5:44)</p>	Formador pedagógico (partilhada)	4
<p>“Desenvolvemos um projecto que se chama o “Projecto de Apoio Escolar”. (E5:45)</p> <p>“Criar condições para que esses alunos interiorizem quais foram os erros que cometeram nas suas actuações e com isso incentivar a alterar os seus comportamentos.” (E5:46)</p> <p>“Porque o comportamento do aluno é fundamental para a aprendizagem dele. Ao alterarmos o comportamento dos alunos, a forma de estar na sala, a forma de estabilidade deles, isso vai reflectir-se na sua parte da aprendizagem.” (E5:47)</p> <p>“Pretendemos que os alunos ocupem os espaços quando não têm aulas, de uma forma positiva para eles próprios sentida.” (E5:48).</p> <p>“Criar uma estrutura em que os alunos vão escolher o</p>	Preocupação com alunos	5

<p>que é que vão fazer e vão depois ser canalizados para diferentes espaços onde têm professores para os apoiarem, onde vão aproveitar esse tempo livre numa aprendizagem do seu próprio interesse.” (E5:49).</p>		
<p>“Para uma reunião ser eficaz está provado que de duas a três horas no máximo é que são eficazes. A partir daí não há capacidade de análise.” (E5:56).</p> <p>“A feitura de actas passou a ser centralizada num secretário. Só ele é que faz actas.” (E5:57)</p> <p>“Uma coisa que se perdia muito tempo era a ler actas e isso acabou.” (E5:58).</p> <p>“Muitos documentos que eram discutidos em pedagógico são enviados através de e-mails (...) as pessoas recebem através de e-mail parte dos documentos que vão ser debatidos em pedagógico.” (E5:59).</p>	<p>Desburocratizar</p>	<p>4</p>
<p>“Tive a sorte de algumas pessoas que estavam nos departamentos já eram os líderes desses departamentos. Mantive.” (E5:60)</p> <p>“As pessoas faziam uma espécie de rotação às vezes, e a rotação não olhava ao perfil.” (E5:61)</p> <p>“As pessoas que são DT, Coordenadores de departamento têm de ter perfil de liderança, porque os CD são os elos fundamentais ao Director.” (E5:62).</p> <p>“Aspectos pedagógicos sobretudo, ao nível dos seus departamentos e ao nível da organização pedagógica.”(E5:64)</p> <p>“Porque eu comecei a consciencializar os professores que eles é que são os soberanos dentro da sala de aula. Ou eles fazem isso e estão a desresponsabilizar-se e não estão a cumprir o seu papel, que é ser professor dentro da sala de aula.” (E5:115).</p> <p>“Os professores são o primeiro elo e a primeira força</p>	<p>Delega competências e responsabilidades Perfil</p>	<p>7</p>

<p>de resolução do problema dentro da sala de aula.” (E5:116).</p> <p>“Tenho feito um trabalho de chamar a atenção de todos os professores de que eles é que têm autonomia e são a força fundamental dentro da sala de aula e têm de assumir isso. E realmente ao fim deste tempo, digamos, as pessoas, os colegas deixaram de solicitar tanto essa ajuda.” (E5:117).</p>		
<p>“Uma das inovações que fizemos foi a criação de uma nova página da internet (...) nossa intenção é que os professores e os alunos se habituem a consultar os dados e que ela seja constantemente actualizada.” (E5:66),</p>	Partilha de informação	1
<p>“Não tem sido fácil na nossa escola, conseguir que os EE façam uma aderência efectiva com a direcção. Esperamos que agora com os EE vão ter um espaço próprio, vão ter uma sala aqui.” (E5:92)</p>	Abertura aos EE	1
<p>“Os principais desafios estão na criação de uma série de documentos estruturais para a gestão da escola, para os próximos dois ou três anos.” (E5:93).</p> <p>“Um outro documento, o plano de actividades também foi uniformizado. Todas as pessoas agora apresentam as suas actividades através de documentos uniformes.” (E5:94).</p> <p>“Um dos objectivos é criar uma série de documentos estruturantes para os próximos três anos. Que é para a escola ter, digamos, definido qual é o caminho que deve seguir.”(E5:95)</p>	Organizar uniformizar	3
<p>“a modernização da gestão da escola, através da aplicação das tecnologias de informação. Estamos a avançar um processo, que não é fácil, porque a escola está em obras, ora estamos à espera que as obras terminem, em que os professores cada vez mais</p>	Modernizar	1

utilizem os meios informáticos na forma de comunicação entre si e ...no controlo do sumário electrónico.” (E5:96).		
<p>“Criar nesta escola condições para que ela tenha um futuro promissor (...) e ser uma escola atractiva para a comunidade e que a ESJR se assuma como a escola que sempre foi que é a referência de Tomar na educação.” (E5:97).</p> <p>“querer ser conhecida por ter um perfil de uma formação de quadros activos para a sociedade em geral, Ter um papel preponderante na iniciação de formação de pessoas que depois são muito válidas para a sociedade. Ter esse perfil que sempre tivemos.” (E5:98)</p>	Visão de Futuro	2
<p>“O poder ganha-se, não é imposto. Ele é que tem de o ganhar.” (E5:125).</p> <p>“É preciso ter essa capacidade da pessoa se ir impondo pelo seu perfil, pela sua maneira de ser e não pela autoridade da lei.” (E5:126)</p> <p>“Esse poder tem de se conseguir, conquistar, tem de ser os outros a darem-lhe esse poder. Os alunos, os professores e funcionários é que têm de aceitar e admitir que essa pessoa tem esse poder.” (E5:127)</p>	<p>Construção</p> <p>Perfil</p> <p>Conquistar</p>	3

Categoria: Escola em Mudança

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre a mudança</i>		
<p>“A escola tem uma estrutura nova, tem uma roupa, uma nova apresentação visual e isto está já a mexer na própria organização da própria escola. Essa nova estrutura arquitectónica, tipo de equipamento, obriga as pessoas a tomar decisões também para mudarem a maneira de ser.” (E5:33).</p> <p>“As pessoas é que são fundamentais para alterar, mas</p>	<p>Recursos físicos</p> <p>influenciam</p> <p>recursos humanos</p>	8

<p>as mudanças dos espaços, a criação de novos espaços, o apelativo dos novos espaços tendem a obrigar as pessoas a mudar as mentalidades.” (E5:34)</p> <p>“Têm outro comportamento: o comportamento menos agressivo, mais tolerante; comungam mais a escola (alunos).”(E5:35)</p> <p>“Porque quando tomei a decisão de me candidatar, as escolas estavam no auge da revolução, por causa da avaliação de professores e havia digamos, uma constante guerrilha dentro das escolas, um mau estar e uma das minhas preocupações foi assim que tomasse posse, conseguisse tranquilizar os professores.” (E5:50)</p> <p>“As pessoas deixaram de se preocupar com essa situação.” (E5:52)</p> <p>“A escola em obras ao mesmo tempo, também funcionaram com tranquilidade.” (E5:53)</p> <p>“Este processo de mudança, de obras diluiu um pouco aquilo a que a gente costuma dizer as forças da oposição...e que elas podem aparecer.” (E5:103).</p> <p>“Mas neste momento em que se está a mudar a escola, está-se a formar uma nova casa e isso também ajuda a que se diluísse essas resistências e não se nota.” (E5:104).</p>	<p>Mudar mentalidades</p>	
	<p>Mudança tranquila</p>	

Categoria: Relação liderança e cultura profissional dos professores

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção relação liderança e cultura profissional dos professores</i>		
<p>“Ao fazerem parte de um departamento foi necessário cada vez mais implementar medidas para que eles começassem a trabalhar através do coordenador de departamento.” (E5:67)</p> <p>“Neste momento é que cada departamento tem uma sala já específica, porque as obras permitem isso.”</p>	<p>Relação de influência</p> <p>Espaços físicos</p>	<p>6</p>

<p>(E5:68).</p> <p>Muitas das coisas passavam-se dos grupos para a Direcção.” (E5:69).</p> <p>“Foram criados novos mecanismos em que todos os programas de actividades têm de passar sempre pelo coordenador. A direcção não recebe nada dos grupos. O coordenador teve de, contra a vontade deles (a escolha deles também teve em conta) assumir essa liderança.” (E5:70).</p> <p>“Um dos objectivos que tenho falado é criar uma cultura de escola. Que as pessoas sintam que pertencem a um team, a uma escola, a uma equipa.</p> <p>“(E5:107)</p> <p>“O Director, tem de assimilar, tem de sentir essa cultura que essa escola tem ao longo dos anos, portanto felizmente a nossa escola tem um corpo docente que tem essa cultura, foram alunos, foram professores há muito anos e os pais deles também foram aqui alunos, e muitas vezes a cultura está cá metida. Mas se um dia se perder esse grupo de apoio corre-se o risco de se despersonalizar a escola, das pessoas começarem a fazer coisas que nada tem a ver com o passado e com o futuro.”(E5:129)</p>		
--	--	--

Categoria: Cultura profissional dos docentes

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategorias: Percepção da cultura profissional dos professores</i>		
<p>“Não só em departamento, mas nos grupos disciplinares.” (E5:65).</p> <p>“Eles têm de receber as coisas, têm que interrogar as pessoas acerca do que se está a passar, os diversos grupos e depois canalizar para a direcção e são eles os responsáveis por aquela proposta.” (E5:71).</p> <p>“Obriga, digamos, todos os grupos a interagirem com</p>	<p>Dificuldades na articulação interdepartamental</p> <p>Colegialidade</p>	<p>13</p>

<p>o coordenador (...) cada vez mais todos os grupos de um departamento façam interacção entre si. Cada departamento tem uma zona, física onde vai mostrar aquilo que vale e isso vai obrigar o departamento a trabalhar quase em conjunto.” (E5:72).</p> <p>“obrigando-os a fazer actividades juntos, eles coordenam e interagem entre si.” (E5:74)</p> <p>“Continua a notar-se que os grupos têm disciplinas base, as fundamentais que têm essa tendência a valorizarem mais o seu trabalho.” (E5:75)</p> <p>“O ministério exige-nos cada vez mais metas, sucessos e os sucessos vão ser medidos nestas disciplinas quase todas: matemática, ciências e português. Daí que contra a filosofia de uma escola que deve funcionar como um todo, cada vez os projectos de apoio, projectos de recuperação de alunos passam quase todos pelas disciplinas que vão depois condicionar as metas que a escola tem .”(E5:76).</p> <p>“Cada vez mais vamos ter de trabalhar com as disciplinas base e deixar um pouco as outras, às vezes contra a nossa filosofia.” (E5:77)</p> <p>“A rotação de professores está a ser muito grande, portanto, neste momento já temos quase metade dos professores são professores novos.” (E5:108).</p> <p>“Estou a ver esta passagem e noto que os novos professores, torna-se muito difícil estabilizá-los.” (E5:110).</p> <p>“Como eles não estão estabilizados nas escolas, torna-se muito difícil criar laços às escolas . Temo até que no futuro isso venha a por em causa o funcionamento desse espírito de pertença a uma escola, porque os professores neste momento têm mais condições precárias de trabalho e isso não vincula um professor a</p>	<p>forçada</p> <p>Balkanização</p> <p>Contradições entre a política da escola e as exigências do ministério</p> <p>Dificuldades</p> <p>Mobilidade docente</p>	
---	---	--

<p>uma escola.” (E5:111).</p> <p>“Esse sentimento de pertença estamos a tentar incentivá-los junto desses que estão a renovar o contrato, ligados à escola, professores do quadro de escola, mas sinto que cada vez há mais dificuldade em que os professores sintam que os professores sintam que pertencem aquela escola.” (E5:112).</p> <p>“Tentamos criar um espírito de actividades colectivas, das pessoas pertencerem a uma equipa, a uma escola, mas está a ser cada vez mais difícil.” (E5:113)</p> <p>“As pessoas têm o direito de ver o que os outros estão a fazer. Criou-se essa cultura.” (E5:120)</p>		
--	--	--

Categoria: Relação Cultura profissional dos professores e resultados escolares

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	Nº U.R.
<i>Subcategoria: Percepção sobre resultados dos alunos</i>		
<p>“Daí que a nossa filosofia, e eu senti isso, era lutar e dar condições que lutem pela excelência que quem quer ir para medicina, grandes estudantes, muito bons, e que estão na nossa escola, estão cá muitos também, faz-se aqui muito bons quadros, permitir que esses estudem e tenham sucesso (E5:78)</p> <p>permitir que os alunos que estão de certa maneira em risco de abandonar o sistema de ensino, ou que não têm um perfil de estudante, que encerram uma estrutura familiar difícil, a escola consiga absorver esses alunos também.” (E5:79)</p> <p>“Está-nos a permitir pegar/criar em alguns alunos e dar-lhes um apoio permanente ao longo do ano de forma a tentar que eles criem hábitos de estudo, que eles criem expectativas e que eles terminem cursos, nem que seja o décimo segundo ano ou o nono ano.” (E5:80)</p> <p>“Esses alunos não têm o perfil de continuar, o perfil de</p>	<p>Excelência</p> <p>Inclusão</p> <p>Criar expectativas</p>	<p>14</p>

<p>ir para uma universidade, para um politécnico, mas estamos a aliciá-los com um curso prático, aulas mais práticas.” (E5:81)</p> <p>“quando eu falo aqui de excelência, por um lado os alunos de 19 e 20 valores é excelente conseguir que esses alunos tenham, não se perca a qualidade.” (E5:82).</p> <p>“Mantermos sempre aqui em conjunto a convivência com os outros, os alunos excelentes e os alunos com mais dificuldade que também têm.” (E5:83).</p> <p>“Estamos mais preocupados em absorver os alunos, em ver se recuperamos esses alunos do que em rankings muito bons. Não nos dizem nada.”(E5:84)</p> <p>“Quem faz rankings são os jornais.” (E5:85).</p> <p>“Aquilo não corresponde minimamente ao esforço que cada escola faz.”(E5:86)</p> <p>“conta as metas em cada escola, enquadrada no seu concelho, na sua região, e no seu passado e agora vai-se tentar que cada escola a partir dos seus dados consiga superar, ir superando, digamos, esses problemas que têm.” (E5:87).</p> <p>“Fazemos sempre uma análise dos resultados.” (E5:88)</p> <p>“Muitas vezes os exames nacionais têm pouco a ver com aquilo que se está a fazer em cada escola.” (E5:89).</p> <p>“As escolas privadas só aceitam os alunos bons, ou com meios económicos suficientes; depois as escolas privadas, muitas vezes, quando os alunos não têm sucesso, são rapidamente retirados de lá.” (E5:90).</p> <p>“Tentamos melhorar sobretudo nas disciplinas fundamentais.” (E5:91)</p> <p>“E sabemos que as escolas que trabalham para os</p>	<p>Excelência</p> <p>Inclusão</p> <p>Desvalorização da avaliação externa</p> <p>Exclusão</p> <p>Desvalorização da avaliação externa</p>	
--	---	--

<p>rankings pura e simplesmente, ignoram a parte prática e passam a fazer testes de exame o ano todo. Treinam os alunos nitidamente para um exame. Ora nós recusamo-nos a fazer isto. Os professores vão fazer experiências em laboratório em vez de estarem a fazer pontos de exame; os professores continuam a fazer visitas de estudo, continuam a fazer trabalhos práticos com os alunos, o que depois no exame não se vai reflectir. Sempre.” (E5:92).</p>		
---	--	--