

M

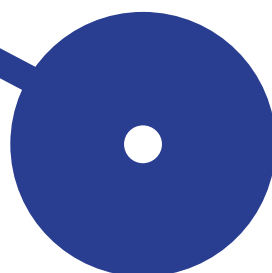
MESTRADO

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

# Da operacionalização à otimização do papel do diretor de turma na melhoria da qualidade educativa

Filipe Miguel da Silva Vilar

09/2022



Escola Superior de Educação  
Instituto Politécnico do Porto

Projeto de Mestrado  
**Da operacionalização à otimização do papel do diretor de turma na melhoria  
da qualidade educativa**

**Mestrado em Administração das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Inês Silva Teixeira

Porto, setembro de 2022

Escola Superior de Educação  
Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Educação

Projeto de Mestrado  
**Da operacionalização à otimização do papel do diretor de turma na melhoria  
da qualidade educativa**

**Filipe Miguel da Silva Vilar**

**Mestrado em Administração das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Inês Silva Teixeira

Porto, setembro de 2022

À companhia de todos os dias, a minha namorada.  
Aos meus pais, restante família e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à professora e orientadora do projeto Doutora Maria Inês Teixeira que sempre disponível teceu as melhores críticas construtivas em prol do conhecimento científico e nunca permitiu desviar o foco.

Uma palavra de apreço a todos os professores do 2º ciclo de estudos, que possibilitaram a diversificação de ferramentas e experiências que certamente me deram a capacidade de chegar mais facilmente a este ponto.

Aos meus companheiros de mestrado pela boa disposição, pela partilha e pelos *inputs*, em muitos casos a horas pouco dignas.

Aos professores, diretores de turma, alunos, encarregados de educação e órgão de gestão na pessoa da diretora do agrupamento que possibilitou o estudo de caso.

Aos colegas de trabalho na escola que sempre deram força para nunca desistir.

À família e amigos pela força, luz e carinho demonstrado.

A todos em geral um forte abraço e obrigado. Não devemos ter medo do sucesso. Quem trabalha consegue.

## RESUMO ANALÍTICO

O presente estudo resulta de um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa levado a cabo num agrupamento de escolas na região Norte de Portugal Continental com o objetivo de aferir a operacionalização do trabalho dos diretores de turma e em que medida na ótica da comunidade escolar este poderá contribuir para a melhoria da qualidade educativa. O diretor de turma é uma figura de extrema importância na escola desde há várias décadas até aos dias de hoje, abrangendo um leque bastante diverso de funções, de ordem pedagógica, administrativa e disciplinar. Participaram no estudo, os alunos do 2º, 3º ciclo e ensino secundário e encarregados de educação. Houve lugar ainda à participação de professores e diretores de turma desses mesmos níveis, respondendo todos a inquéritos por questionário. Foram também realizadas entrevistas semiestruturadas aos coordenadores de diretores de turma dos níveis de ensino supracitados. Os resultados do estudo apontam para a necessidade de valorizar o diretor de turma e de repensar a atribuição deste cargo a professores que apresentem uma índole mais alinhada com a função de gestor de equipas educativas. Para isso será necessário clarificar o verdadeiro perfil, e fomentar a formação específica para o desempenho do cargo.

**Palavras-chave:** diretor de turma; gestão de equipas educativas; lideranças intermédias; coordenação pedagógica.

## **ABSTRACT**

This study is the result of a case study, of a qualitative and quantitative nature, carried out in a grouping of schools in the North region of mainland Portugal with the objective of assessing the operationalization of the work of class directors and to what extent from the perspective of the school community this could contribute to the improvement of the education quality. The class director is an extremely important figure in the school for several decades to the present day, covering a very diverse range of functions, of a pedagogical, administrative, and disciplinary nature. Participated in the study, students of the 2nd, 3rd cycle and secondary education and guardians. There was also room for the participation of teachers and class directors of the same levels, all of whom responded to questionnaire surveys. Semi-structured interviews were also carried out with coordinators of class directors of the above-mentioned levels of education. The results of the study point to the need to value the class director, and to rethink the assignment of this position to teachers who are more in line with the role of manager of educational teams. For this, it will be necessary to clarify the true profile, and to encourage specific training for the performance of the position.

**Keywords:** *class director; management of educational teams; intermediate leadership; pedagogical coordination.*

# LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS

## Tabelas

<b>Tabela 1</b> -Características e competências necessárias a um líder segundo Barroso, (1995), adaptado.....	9
<b>Tabela 2</b> -Quadro com os desafios da gestão docente.....	18
<b>Tabela 3</b> -Análise SWOT presente no Projeto Educativo do Agrupamento em estudo (segundo PE).....	30
<b>Tabela 4</b> -Relação entre o universo e a amostra obtida na aplicação do inquéritos por Questionário.....	31
<b>Tabela 5</b> -Proposta de esquema da categorização do estudo.....	37
<b>Tabela 6</b> -Distribuição das respostas sobre a formação especializada para exercer o cargo de diretor de turma.....	40
<b>Tabela 7</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens da escala de formação.....	40
<b>Tabela 8</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens sobre o perfil do diretor de turma e a valorização na carreira.....	41
<b>Tabela 9</b> -Distribuição das percentagens de respostas ao item sobre o papel do DT como líder intermédio.....	42
<b>Tabela 10</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com a avaliação do diretor de turma.....	42
<b>Tabela 11</b> -Síntese dos processos de comunicação entre diretores de turma, EE, alunos e professores dos CT.....	45
<b>Tabela 12</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionadas com as diretrizes dadas aos diretores de turma ao nível da autonomia e flexibilidade curricular.....	46
<b>Tabela 13</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionadas com as alterações ao processo de inclusão.....	48
<b>Tabela 14</b> -Distribuição das percentagens de respostas ao item sobre a nomeação dos diretores de turma.....	49
<b>Tabela 15</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com a participação do diretor de turma em documentos estruturantes da escola.....	50
<b>Tabela 16</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com o DL 54/2018 e o papel do diretor de turma.....	51
<b>Tabela 17</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com o DL 55/2018 e o papel do diretor de turma.....	52
<b>Tabela 18</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com tarefas dos diretores de turma ao nível mais administrativo.....	54
<b>Tabela 19</b> -Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com tarefas dos diretores de turma ao nível da gestão emocional e da comunicação.....	56
<b>Tabela 20</b> -Representação percentual sobre a perceção dos professores sobre as tarefas que ocupam mais tempo aos diretores de turma.....	58
<b>Tabela 21</b> -Perceção dos DT e professores sobre as limitações na relação com o diretor de turma.....	59
<b>Tabela 22</b> -Perceção dos Encarregados de educação e Alunos sobre as limitações na relação com o diretor de turma.....	59

<b>Tabela 23</b> -Percepção dos inquiridos sobre as duas tarefas mais importantes no desempenho de funções pelo diretor de turma.....	63
<b>Tabela 24</b> -Percepções sobre a liderança a imagem do diretor de turma.....	64
<b>Tabela 25</b> -Sugestões apontadas para melhoria da operacionalização do trabalho do DT, na percepção dos próprios e de professores.....	66
<b>Tabela 26</b> -Sugestões apontadas para melhoria da operacionalização do trabalho do DT, na percepção de encarregados de educação e alunos.....	67
<b>Tabela 27</b> -Síntese da análise de conteúdo das entrevistas.....	73
<b>Tabela 28</b> -Plano de Ação.....	78

## Figuras

<b>Ilustração 1</b> -Qualidades do diretor de Turma, adaptado de Marques (2002).....	13
<b>Ilustração 2</b> -Posicionamento do diretor de turma (na proposta de Roldão, 1995).....	15
<b>Ilustração 3</b> -Representação sobre os processos de comunicação escola-família pelos diretores de turma (na percepção dos DT).....	44
<b>Ilustração 4</b> -Representação sobre os processos de comunicação entre professores e diretores de turma .....	44
<b>Ilustração 5</b> -Representação sobre os processos de comunicação entre alunos e diretores de turma (na percepção dos alunos).....	45
<b>Ilustração 6</b> -Representação sobre os processos de comunicação escola-família pelos diretores de turma (na percepção dos EE).....	45
<b>Ilustração 7</b> -Gráfico com a representação percentual sobre a percepção de DT, EE e Alunos sobre as tarefas que ocupam mais tempo aos DT.....	57
<b>Ilustração 8</b> -Principais características dos diretores de turma na percepção dos próprios.....	60
<b>Ilustração 9</b> -Principais características dos diretores de turma na percepção dos professores.....	61
<b>Ilustração 10</b> -Principais características dos diretores de turma na percepção dos encarregados de educação.....	61
<b>Ilustração 11</b> -Principais características dos diretores de turma na percepção dos alunos.....	61
<b>Ilustração 12</b> -Percepção sobre o tempo de trabalho semanal com os alunos (ser suficiente ou não).....	62
<b>Ilustração 13</b> -Percepção dos DT sobre a aceitação do cargo .....	65
<b>Ilustração 14</b> -Percepção sobre a evolução do cargo de DT pelos próprios .....	68
<b>Ilustração 15</b> -Percepção sobre a evolução do cargo de DT pelos professores.....	69
<b>Ilustração 16</b> -Percepção sobre a evolução do cargo de DT pelos encarregados de educação.....	69
<b>Ilustração 17</b> -Percepção sobre a evolução do cargo de DT pelos alunos.....	70
<b>Ilustração 18</b> -Metodologia 5W3H, adaptada da metodologia 5W2H da empresa Integrated Management Business Solutions, 2021 (adaptação própria).....	77

## **Siglas**

CT- Conselho de Turma

EE- Encarregado de Educação

DL- Decreto-Lei

PT- Plano de Turma

PE- Projeto Educativo

DAC-Domínio de Autonomia  
Curricular

E1- Entrevistada 1

E2- Entrevistada 2

E3- Entrevistada 3

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
RESUMO ANALÍTICO .....	II
ABSTRACT .....	III
LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS.....	IV
INTRODUÇÃO .....	1
1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA.....	3
1.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	7
1.3. LIDERANÇAS INTERMÉDIAS .....	11
1.4. O PERFIL E OS DOMÍNIOS DE ATUAÇÃO DO DIRETOR DE TURMA...	12
1.5. NO CENTRO DA AÇÃO DO DIRETOR DE TURMA.....	17
1.5.1.A GESTÃO CURRICULAR.....	17
1.5.2.A COMUNICAÇÃO COM OS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO .....	19
1.5.3.A GESTÃO DOS ALUNOS .....	22
2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO .....	25
2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS .....	25
2.1.1.PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO .....	25
2.1.2.OBJETIVO GERAL.....	26
2.1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	26
2.2. METODOLOGIA .....	27
2.2.1.LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES .....	28
2.2.2.PARTICIPANTES.....	30
2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	35
2.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	37
2.5. CONFIABILIDADE E VALIDADE .....	38
3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
3.1. FUNÇÕES INERENTES AO EXERCÍCIO DO CARGO .....	39
3.2. PRÁTICAS NO EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA .....	44
3.3. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES NO EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA.....	57
3.4. PERCEÇÃO DOS DIRETORES DE TURMA ÀS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DECORRENTES DA SUA ATUAÇÃO.....	60

3.5. SÍNTESE DA ANÁLISE DA PERCEÇÃO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA NO FUTURO .....	68
3.6. SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS AO TEMA EM ESTUDO .....	71
4. SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	74
5. PLANO DE AÇÃO .....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>88</b>

# INTRODUÇÃO

Em Portugal, o papel desempenhado pelo diretor de turma tem sido motivo de inúmeros estudos (eg. Roldão, 1995; Sá, 1997; Marques, 2001, 2002; Peixoto & Oliveira, 2003; Favinha, 2010; Clemente & Mendes, 2013; Boavista, 2013, 2018), sendo considerado de “extrema importância para a organização escolar” (Peixoto & Oliveira, 2003, p.7). As responsabilidades que lhe são inerentes acarretam alguns constrangimentos na operacionalização das suas práticas, quer junto dos seus pares, dos encarregados de educação e/ou dos próprios alunos.

A necessidade de estudar a complexidade da atuação do diretor de turma tendo em conta as diversas responsabilidades por ele assumidas, levou à realização do presente estudo de caso levado a cabo num agrupamento de escolas da região norte de Portugal Continental. Por conseguinte, definiu-se a seguinte questão de partida: como otimizar o papel do diretor de turma numa perspetiva de melhoria da qualidade educativa?

Numa primeira análise, procedeu-se à revisão da literatura, percorrendo livros e artigos relevantes na área em estudo, bem como o quadro legal existente. Ser diretor de turma na atualidade, significa, cada vez mais ser construtor de pontes numa escola que se quer mais inclusiva e mais humanista, uma vez que, tratando-se de um cargo de gestão intermédia, é na realidade, um elo de conexão entre os vários atores da comunidade educativa.

Ser diretor de turma abrange um largo espectro de desafios na organização escolar e, em última instância, no Sistema Educativo. Urge, portanto, compreender em que medida estes professores podem ver o seu trabalho otimizado e até reconhecido. Sabemos que é um cargo que que acumula uma “tripla função, ou seja, a relação estabelecida com os alunos e com os encarregados de educação, além da relação estabelecida com os demais professores da turma” (Boavista & Sousa, 2013, p.80). No entanto, persiste uma premissa de não estar identificado um perfil próprio e atualizado na legislação, dando lugar a nomeações de professores sem formação e sem experiência, por questões de distribuição de serviço docente e porque naturalmente todas as turmas do 2º, 3º ciclo e ensino secundário têm de ter obrigatoriamente um diretor de turma.

Numa segunda fase, com base no problema identificado e no conhecimento reconstruído durante a revisão da literatura, delineou-se o estudo empírico, de natureza qualitativa e quantitativa, que contou com a participação de: coordenadores de diretores de turma, diretores de turma, professores em geral, alunos e encarregados de educação.

Com a recolha de informação junto das referidas dimensões de participantes, pretendeu-se conhecer as perceções de vários atores da comunidade educativa sobre o que significa ser diretor de turma, bem como sobre as vantagens e as fragilidades decorrentes da sua atuação.

Na concepção e desenvolvimento do estudo houve sempre uma linha orientadora que guiou a construção dos instrumentos de recolha de informação, o seu tratamento, análise e discussão, bem como a definição do plano de ação, a saber: a operacionalização e otimização do trabalho do diretor de turma no sentido da melhoria da qualidade educativa. Por conseguinte, com este projeto pretende-se apontar no sentido da criação de estratégias que possam dar resposta às diretrizes da legislação em vigor, que perspetiva uma escola inclusiva, com currículos contextualizados e processos de avaliação que promovam a melhoria das aprendizagens e o desenvolvimento de competências.

O referido plano de ação surge como uma proposta para a melhoria das práticas desenvolvidas pelos diretores de turma e coordenadas pelos respetivos coordenadores dos diretores de turma, tendo em consideração os resultados obtidos através do estudo empírico realizado no âmbito deste projeto. Na verdade, com este estudo procurou-se encontrar, numa realidade concreta, interpretações acerca das funções desempenhadas pelos diretores de turma, acerca dos seus modos de atuação, acerca das necessidades para um melhor desempenho do cargo (tornando-o mais funcional e mais eficiente) e acerca dos constrangimentos que possam ter impedido o almejado sucesso.

# 1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

## 1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

A necessidade de orientar os alunos, organizar e gerir toda a ação educativa são das preocupações mais antigas dos sistemas de ensino. No caso nacional esta necessidade surge já nos finais do século XIX, na denominada Reforma do Ensino Liceal, com o início do Sistema Escolar Público, aparecendo dessa forma a figura do diretor de classe. Desse mesmo ponto até ao surgimento da figura do diretor de turma assistiu-se a uma reconfiguração da gestão intermédia.

Tendo como base uma análise diacrónica dos normativos em vigor que se referem ao diretor de turma, a Reforma de Ensino Liceal surge através do Decreto-Lei de 14 de agosto de 1895, como um primeiro ponto de partida para a definição de competências e atribuição, ao então denominado diretor de classe. Esse profissional daria apoio ao Reitor através da sua atuação junto dos alunos (aproveitamento, comportamento, faltas), dos professores que interagissem com esses mesmos alunos (coordenação da atividade pedagógica, presidência de reuniões) e dos respetivos pais, prestando informação acerca do percurso escolar dos seus filhos. Estava também sob a sua responsabilidade a mediação das relações entre pais/alunos/professores/escola. Em 1913, com a entrada em vigor da Portaria de 9 de dezembro, o diretor de classe ficava obrigado a participar em reuniões de grupo. Em 1926, os diretores de classe continuam a ser os únicos órgãos de gestão pedagógica intermédia existentes nas escolas e multiplicam-se as funções do conselho de diretores de classe, que passam a fazer o julgamento dos processos instaurados aos alunos. Estes passam a ser nomeados pelo Governo, sob proposta do Conselho Escolar e recebem uma gratificação mensal. Mais tarde, com a entrada em vigor do Decreto-Lei 18827/30, de 6 de setembro, são introduzidas alterações significativas para o exercício desta função, a saber: a fiscalização do cumprimento da lei no que concerne a alunos, professores e funcionários; o apoio ao Reitor quanto a atividades de carácter educativo; a redução de duas horas para o exercício do cargo; a gratificação mensal (compensação pela assistência às aulas dos professores e pela inspeção do caderno do aluno); a elaboração de um relatório final, a entregar ao Reitor, acerca dos serviços a seu cargo, e ainda, o voto consultivo na classificação do pessoal docente.

Em 1936, Carneiro Pacheco, Ministro da Tutela, promove nova reforma do ensino liceal através da publicação do Decreto-Lei nº27:084/36, de 14 de outubro, que introduz algumas

alterações, começando pela denominação do próprio cargo - o diretor de classe dá lugar ao diretor de ciclo. Este passa a usufruir de três horas para o exercício do cargo, durante as quais acumula a responsabilidade pela Educação Moral e Cívica dos alunos. A nomeação do cargo é feita pelo próprio Ministro sob proposta do Reitor após uma seleção cuidada daqueles professores que revelassem maior competência na ação educativa, competência esta evidenciada pela avaliação obtida no exercício da prática. Com a referida reforma surge também o cargo de subdiretor de ciclo, com duas horas de redução, que tem como principal função apoiar o diretor de ciclo.

Em 1948, a Reforma do Ensino Técnico e o Estatuto Profissional Industrial e Comercial, promovida pelo então Ministro Pires de Lima, surge balizada pelo Decreto-Lei nº37:029/48, de 25 de agosto, de onde se podem destacar algumas atribuições ao diretor e ao subdiretor de ciclo: a orientação educativa para o ensino liceal (índole enciclopedista e académica) e o controlo das faltas dos alunos, sua justificação e comunicação aos pais e encarregados de educação. Ainda com esta reforma, o diretor e o subdiretor de curso, veem atribuídas as seguintes funções: a orientação educativa para o ensino comercial e industrial (índole técnica e profissional) e a responsabilização pedagógica, disciplinar e administrativa.

Na década de sessenta do século XX, viviam-se em Portugal períodos de grande expansão social, resultantes, sobretudo, de mudanças políticas, económicas e demográficas. Foi neste contexto, e após o alargamento da escolaridade obrigatória para os seis anos de idade, imposto pelo Decreto-Lei nº 45810/64, de 9 de julho, que a “escola de massas” encerrava, desde logo, um conjunto de complexidades, das quais se destacam as decorrentes do “crescente número de alunos e da gestão de tempos e espaços, às quais se somaram, com o decorrer dos anos, as da heterogeneidade académica docente e as de uma multiplicidade de funções atribuídas à escola e às suas estruturas” (Peixoto & Oliveira, 2003). Precisamente em 1968, com a publicação do Decreto-Lei nº48572/68, de 9 de setembro, surgem os primeiros normativos que viriam a servir de base à criação de um novo papel - o de diretor de turma, ao qual Formosinho (1987) atribui uma importância fundamental, numa estrutura que envolve a coordenação das atividades dos professores que lecionam numa mesma turma, onde se inclui a articulação curricular de natureza horizontal. No artigo 145º do referido Decreto-Lei surgem elencadas competências do diretor de turma, das quais se podem destacar, a presidência dos conselhos de turma e do serviço de orientação escolar, a apreciação dos problemas educativos e disciplinares, bem como a requisição do material didático e o zelo pelo mesmo. É ainda competência do diretor de turma assegurar a coordenação entre os diferentes grupos de disciplinares. A cada professor, poderiam ser ter atribuídas, no máximo, quatro direções de turma.

Posteriormente, em 1973, quando é apresentada a “Reforma Veiga Simão”, e com as sucessivas publicações de Decretos-Lei nos últimos anos da década de setenta, que coincidem com períodos de grande agitação social, as políticas de gestão escolar “eram mais determinadas pelo contexto político do que propriamente pelas soluções organizativas” (Lima, 1992, p.267). Em 1977, com a publicação da Portaria n.º 679/77, de 8 de novembro, que estrutura a regulamentação do funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Órgãos de “Apoio às Escolas” dos Ensinos Preparatório e Secundário, o diretor de turma aparece novamente referido (nos pontos 7.3.1 e 7.3.2 da referida Portaria), onde constam elencadas as funções deste profissional e a constituição do conselho de turma. No entanto, é através do Decreto-Lei nº 21/B/86 e, sobretudo, do Despacho 8/SERE/89, que o enfoque se direciona para a atuação mais vinculada do diretor de turma enquanto figura proeminente na ligação dos alunos e encarregados de educação à escola, bem como da “ligação dos professores à turma” (Clemente & Mendes, 2013, p.73). Ao abrigo do disposto no artigo 55.º do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto – Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, e nos termos da alínea c) do Artigo 199.º da Constituição da República Portuguesa, o Governo decreta no Artigo 7.º, acerca do diretor de turma, o seguinte: “1- A coordenação das atividades do conselho de turma é realizada pelo diretor de turma, o qual é designado pela direção executiva de entre os professores da turma, sendo escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado” (Boavista, 2018, pp. 135-136).

Já mais tarde, com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, em particular no ponto 2 do Artigo 44º, “o Diretor Escolar designa o diretor de turma para coordenar o trabalho do conselho de turma, de entre os professores da turma, sempre que possível pertencente ao quadro do respetivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.”

Face ao exposto, é fácil compreender que a figura do diretor de turma é das mais importantes da escola, na medida em que é o docente que melhor conhece os alunos e os contextos familiares, situação essa que deverá facilitar todo o trabalho de articulação que é necessário levar a cabo junto do conselho de turma.

Em 2016, com a entrada em vigor do Despacho Normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho, referente à organização do ano letivo 2016/2017, no Artigo 10º, ponto 2, surge evidenciado o crédito horário, que segundo este normativo legal, é alvo de uma simplificação, facilitando a implementação de medidas de promoção do sucesso escolar. Como verificado na análise diacrónica da legislação, os tempos atribuídos ao cargo de diretor de turma começaram por

ser de 2 horas, passando para 3 horas, podendo, mais recentemente ser de até 4 horas, duas das quais de trabalho letivo, e outras duas de trabalho não letivo.

Ainda neste último Despacho Normativo, pode ler-se o seguinte:

na promoção do sucesso educativo atribui-se particular importância ao diretor de turma, não apenas no trabalho de proximidade com os alunos e de ligação às famílias, mas principalmente na assunção de uma intervenção de gestão e orientação curricular da turma e na dinamização de uma regular reflexão sobre a eficácia e adequação das metodologias de trabalho tendo em vista a melhoria da qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo dos alunos.

De referir que numa lógica de triangulação do trabalho do diretor de turma, surgem, no referido Despacho Normativo, elencadas as funções previstas para este cargo, nomeadamente: o planeamento e promoção da interdisciplinaridade e da articulação curricular no âmbito do conselho de turma; a coordenação do processo de avaliação; a orientação e monitorização da implementação das medidas de promoção do sucesso escolar; o apoio e integração dos alunos na escola e na oferta formativa existente; a dinamização dos processos de comunicação e da relação escola - família.

Mais tarde, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva, são referidas novas funções para o diretor de turma, diretamente relacionadas com a organização e a gestão individualizada dos processos dos alunos, cujas competências implicam o aconselhamento dos elementos do conselho de turma acerca das medidas inscritas no âmbito da educação inclusiva, a emissão de propostas de medidas de suporte à aprendizagem, a elaboração dos documentos previstos (relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e plano individual de transição), e ainda, o acompanhamento do funcionamento do centro de apoio à aprendizagem.

Nesta linha de pensamento pode-se ainda referir o Decreto-Lei nº55/2018 de 6 de julho, que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, apresentando também alguns aspetos que induzem as competências a serem desenvolvidas pelos diretores de turma em sede das suas funções no conselho de turma, a saber: a gestão do trabalho interdisciplinar e a articulação do currículo, com o recurso à execução de projetos transversais de cariz vertical e/ou horizontal; a avaliação e monitorização das aprendizagens e respetivos procedimentos de transição e retenção dos alunos.

É possível constatar que algumas das funções atribuídas ao diretor de turma refletem, de certa forma, alguns aspetos adotados em períodos históricos anteriores, nomeadamente a

tripla coordenação - pedagógica, disciplinar e administrativa, ao qual tão comumente o diretor de turma é associado.

Ao longo das últimas décadas, apesar das várias reformas educativas levadas a cabo, parece não haver avanços de relevo face a normativos anteriores. As alterações são mais evidentes nas áreas do currículo e da liderança, mas, no que se refere ao exercício do cargo do diretor de turma, assiste-se a uma secundarização desta matéria. Reconhece-se a importância atribuída ao cargo, mas por oposição a outros cargos de relevo na estrutura escolar. Crê-se que poderiam ser referidos aspetos omissos como a formação necessária, o perfil mais adequado, as normas de aceitação do cargo, a fixação do número de horas para o exercício do cargo, entre outros.

## **1.2. ESTILOS DE LIDERANÇA**

A liderança, enquanto alicerce da escola atual, está assente em vários denominadores que têm variado ao longo do tempo. Segundo Bolívar (1997), citado em Quintas & Gonçalves (2013, p.126), a “liderança deve tomar como ponto de partida o facto de a escola ser uma organização num contexto de mudança e ser congruente com as formas de pensar o ensino e com as diferentes conceções de profissionalidade docente e das práticas educativas”. A liderança escolar tende, pois, a ser encarada numa perspetiva multidimensional. Quer isto dizer que, a escola pode ser ela própria mais tradicional, mais inovadora ou mais difusa, mas os modelos de liderança serão sempre reflexo das relações interpessoais de todos os agentes intervenientes nos diferentes processos. Neste sentido, Morgan (1996, p. 43) considera que “as organizações podem ser vistas como sistemas vivos, fortemente dependentes do meio que as rodeia e influencia diretamente, e dos indivíduos que nele estão inseridos, também eles produtos desse ambiente exterior à organização”. Por essa razão, foi considerada a pertinência de incluir, neste quadro teórico, os estilos de liderança na ótica das organizações escolares. Como referido por Alves (1999, p. 11),

a escola é uma organização formal caracterizada pela divisão do trabalho, pela fragmentação das tarefas, pela hierarquia da autoridade, pela existência de numerosas regras e regulamentos que aspiram a tudo prever e responder, pela centralização da decisão, pela impessoalidade das

relações, pelo predomínio dos documentos escritos, pela uniformidade de procedimentos organizacionais e pedagógicos.

Verifica-se, então, uma excessiva burocratização do sistema de ensino e da própria organização escolar, visão essa que materializa uma atmosfera dominada pela centralização das decisões que se revela uma “das grandes preocupações dos professores portugueses, considerando-se essa causa como inibidora de um ensino com melhor qualidade”, (Alonso, 2018; Varela et al., 2018, citado em Oliveira et al., 2022, p.74).

É imperativo falar de estilos de liderança quando se aborda o trabalho levado a cabo pelos diretores de turma nas escolas. Compete a estes profissionais a tomada de decisões, integrando as várias sensibilidades dos atores com quem interage, bem como a construção de dinâmicas de grupo e, ainda, fomentar a interação e as energias dos elementos do grupo ou grupos a quem lidera. Na verdade, a multifuncionalidade de funções deste cargo transparece complexidade, mas ser diretor de turma não se resume num estilo definido de liderança. A capacidade de interação, o tipo de influência e a forma de exercer poder são três das características presentes nas ações de liderança que, neste caso, o diretor de turma, põe em prática.

Para Bryman (1996), citado em Costa & Castanheira (2015, p.16), “a liderança pode ser vista como processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado nos seus esforços para atingir determinados objetivos.”

Três dos estilos de liderança propostos por White e Lippitt (1975), citado em Peixoto e Oliveira (2003) são: a liderança autocrática, democrática e liberal.

Na liderança autocrática, a ênfase está centrada no líder, que deverá reunir as seguintes características: a exclusividade na fixação de diretrizes; a determinação das providências e técnicas destinadas à execução das tarefas, bem como as próprias tarefas e seus executantes; domínio centralizado no líder, personalizando os elogios e críticas de cada membro do grupo liderado; a liderança democrática, onde toda a ênfase está centrada no líder e nos restantes elementos do grupo. Neste caso, há espaço para o debate e decisão das diretrizes assumidas pelo grupo, que é por sua vez assistido pelo líder, verifica-se divisão de tarefas, tendo cada elemento do grupo liberdade de escolha quanto ao companheiro de trabalho, o líder nesta visão tenta colocar-se ao nível dos restantes elementos do grupo, dando espaço ao seu trabalho na prossecução de críticas e elogios. Uma última visão apresentada por estes autores é a denominada liderança liberal, onde a ênfase está nos vários elementos do grupo. Neste caso, denota-se liberdade plena nas decisões ou grupais, com a participação mínima do líder, este tem um papel mais limitado na participação no debate, há mais divisão de tarefas e

escolha de companheiros de trabalho totalmente a cargo do grupo, verificando-se avaliação e/ou regulação por parte do líder apenas para comentários irregulares.

Todavia, reconhece-se que liderança tende a ser multifacetada e que o líder atua segundo vários fatores (internos e externos), caminhando cada vez mais no sentido de assumir que a “liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais na ordem da persuasão do que do constrangimento” (Jesuino, 2005, citado em Silva, 2010, p.53).

Por conseguinte, o “desafio está (...) em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas”, em Chiavenato, (1999), citado em Oliveira (2010, p.56).

Barroso (1995, p.22) refere que no caso das equipas de trabalho, enquanto forma de promover a participação na gestão e funcionamento da escola, “o líder deve ter as características e competências necessárias para desempenhar essas funções”, conforme se pode observar na tabela 1.

**Tabela 1**

*Características e competências necessárias a um líder segundo Barroso, (1995), adaptado.*

Animador Qualificado	Agente de desenvolvimento	Moderador de Conflitos	Promotor da livre circulação da informação
Capaz de <b>ajudar a equipa a definir os seus objetivos</b> e a <b>programar</b> as suas atividades de acordo com as finalidades internas e externas que presidiram à sua constituição.	Capaz de reconhecer e utilizar as competências individuais dos membros da equipa para <b>promover</b> a realização do <b>trabalho coletivo</b> .	Capaz de <b>contribuir para</b> a criação de um <b>clima favorável</b> à realização da tarefa de que a equipa foi incumbida.	Capaz de fazer uma <b>boa condução</b> das suas reuniões.

Virgínio Sá (1995), tendo por base uma tipologia proposta por Formosinho (1980), propõe uma análise das relações de poder como sendo: físico, material ou remunerativo, normativo, cognoscitivo, pessoal e autoritativo.

No caso do poder físico, que tem “por base a superioridade física de quem o exerce”, não é visível na relação DT-professores, DT-alunos, nem DT-encarregados de educação, embora possa ser destacado algum peso coercivo ao poder que o diretor de turma apresenta na limitação de movimentos em sala de aula dos alunos ou na negação da ausência de professores em reuniões de conselhos de turma.

No poder material, que se “materializa na distribuição de recompensas materiais nomeadamente sob a forma de salários”, não tem qualquer relação com o diretor de turma e as suas relações na medida em que os órgãos de gestão da escola levam a cabo procedimentos e ações na contratação de docentes e distribuição de serviço numa lógica supraorganizacional, não sendo a remuneração diretamente ligada a esta relação de poder.

O poder normativo “baseia-se na manipulação de recompensas simbólicas” e este é aliás “considerado um dos mais relevantes e mais congruentes com a especificidade de uma organização educativa”. (Virgínio Sá, 1995, pp.144-145). Este poder pode esbarrar em ideologias, crenças ou assunções religiosas, sendo o diretor de turma um verdadeiro diplomata no sentido de conduzir o processo de articulação entre todos. Para o autor os outros professores esperam uma “magistratura de influência “que não invada as áreas consideradas privadas.

O poder cognoscitivo, é aquele se refere ao nível de perícia, especialização de cada um perante o outro. Neste sentido, Bush (1986), citado por Peixoto e Oliveira (2003), propõe a divisão entre a visão académica (o saber disciplinar) e a visão pedagógica (a capacidade de o transmitir). Sublinha-se então que o diretor de turma é um verdadeiro exemplo de um dos atores que ao encontrar-se numa posição de charneira, recebe indicações dos órgãos de gestão, de quem se esperam boas tomadas de decisão com base académica e legal, mas também dá indicações e instruções aos restantes professores, alunos e encarregados de educação. Em suma, o diretor de turma na escola do século XXI é um facilitador na promoção de valores alicerçando os processos de aprendizagem dos alunos, mas também oleando a conexão entre a escola e as famílias fora da escola.

Por último, o poder autoritativo está relacionado com o posicionamento que cada um assume na estrutura em causa. No caso da escola e em particular o diretor de turma deve posicionar-se num lugar central, no qual será possível mediar e controlar os recursos existentes. Não pode ser descartada a ideia de que ao estar numa posição de destaque o diretor de turma está também mais exposto às perceções externas que possam surgir. Formosinho (1992) considera que a coordenação é um dos dilemas com o qual os diretores de turma se têm de debater na medida em que este processo depende de fatores pessoais, da perceção do coordenador, do grau de proximidade em relação às fontes de informação e a da não transitoriedade ou possibilidade de inversão de estatutos.

O poder pessoal está relacionado com a posição que o indivíduo imprime nas diversas relações dentro da organização. Neste caso as facetas do diretor de turma estão associadas às “características afetivas, temperamentais e de personalidade” (Formosinho, 1980, p.310). Podemos também considerar que o diretor de turma, sendo um líder intermédio na estrutura

escolar, é em várias situações o primeiro contacto externo da escola com a comunidade. Para se ser um bom líder não basta, por si só, liderar. É necessário que o próprio liderado se conecte com o processo.

O diretor de turma, como elemento da denominada liderança intermédia das organizações educativas, é, nalgumas situações, o professor ao qual é atribuída esta função para complemento de horário, sem este ter experiência, perfil e formação adequada para o desempenho do cargo. Assim e segundo, Alves & Cabral (2019, p.30), existem “limitações ao nível da ação pedagógica dos diretores de turma, fazendo-nos entender que são mais importantes não tanto pelo que fazem, mas por aquilo que é suposto fazerem”. Numa organização como é a escola terá certamente de existir uma base de colaboração, e uma coordenação coesa de todos os processos e ações, tendo em conta uma estrutura que é hierarquizada.

O diretor de turma, de forma mais direta ou indireta atua sob orientações que respeitam a hierarquia das lideranças escolares. Este profissional recebe indicações do coordenador dos diretores de turma, que por sua vez segue as indicações do Conselho Pedagógico e do Diretor Escolar.

### **1.3. LIDERANÇAS INTERMÉDIAS**

A liderança é um dos fatores mais importantes para o sucesso da intervenção do diretor de turma junto dos seus pares, alunos e famílias. Fruto das suas responsabilidades como gestor da equipa de docentes, facilitador dos processos organizativos da escola e de orientador educativo dos alunos, importa realçar que as qualidades deste profissional podem interferir na sua ação como líder. Segundo Clemente & Mendes (2013, p.81), o “professor deve ser um líder flexível que intervém segundo o contexto em que se encontra”.

O diretor de turma como membro integrante de equipas multidisciplinares e como um dos motores da “coordenação e articulação com os restantes agentes” (Clemente & Mendes, 2013, p.71), é um professor que espelha nas suas ações do dia a dia, as orientações do Diretor escolar e coordenador de diretores de turma, sem que, com isso, possa perder alguma da sua autonomia que é certamente mais técnica e pedagógica do que instrumental.

No âmbito das relações interpessoais dentro das organizações tornou-se bastante importante a ideia de que para se ser líder, é necessário um indivíduo ter potencial para o ser ao mesmo tempo que se convive com a necessidade de o grupo ter alguém que assuma esta posição. A liderança implica relações de influência que se baseiam nas interações recíprocas

entre os vários elementos do grupo. Estas relações determinam estados de maior liberdade e abertura ou de maior autocratismo, aspeto condicionante do diálogo.

No caso da escola, organização que vive da relação constante entre pessoas, deve ser sublinhado que as posições de cada profissional estão bem definidas e refletem uma hierarquia pré-definida que se coaduna com a respetiva função de cada um. Em concreto, as lideranças escolares são atualmente, de cariz unipessoal, sendo o Diretor Escolar a figura central de toda a organização. No entanto, é importante referir que o topo da hierarquia trabalha em articulação com os Coordenadores de Departamento, que por sua vez, articulam o seu trabalho com os diretores de turma, e estes com os restantes professores do conselho de turma.

Bolívar (2003), citado em Ribeiro (2016, p.82) refere que as lideranças intermédias devem estimular a partilha de informação e a clarificação de expectativas, fazer com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, contribuir para a obtenção dos recursos necessários e ajudar a identificar e resolver problemas. Na verdade, os estilos e práticas de liderança poderão potencializar ou anular algumas das ações dos vários profissionais, ainda que segundo Harris (1999, citado em Ribeiro, 2016, p.82),

sem negligenciar a importância do diretor escolar, é aos líderes intermédios que cabe a responsabilidade de estabelecer a ligação clara, coesa e articulada entre os objetivos do projeto educativo da escola e o que se passa na sala de aula, para que todos trabalhem eficazmente e no mesmo sentido.

#### **1.4. O PERFIL E OS DOMÍNIOS DE ATUAÇÃO DO DIRETOR DE TURMA**

O diretor de turma, como peça chave da ação educativa, é colocado numa interface entre duas áreas de intervenção: a docência e a gestão (Boavista e Sousa, 2013). Não só é tido como elemento do próprio sistema como é a ele que compete a gestão do conselho de turma.

As escolas são organizações com um pendor burocrático muito vincado, que se traduzem em práticas normativas que podem até subordinar os seus atores a margens demasiado curtas de liberdade, numa espécie de exercício de “contrapoder ou esgrima política com os órgãos dirigentes e a tutela ministerial” (Gil et al., 2020, p. 49).

O perfil de diretor de turma foi sempre definido e balizado por vários instrumentos legais, ainda que de forma pouco evidente, sendo até nalguns casos omissos ou alvo de referências indiretas. Por conseguinte, é possível inferir que à data atual desconhece-se legislação que clarifique um perfil para a função supracitada. Para Marques (2002), a principal qualidade que

o diretor de turma deve possuir é a capacidade para ouvir o outro. Destaca, aliás, que os melhores diretores de turma são os que possuem um padrão de personalidade favorável ao desenvolvimento de relações interpessoais, ricas e saudáveis.

É na Portaria 970/80, que estabelece o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Seus Órgãos de Apoio nas Escolas de Ensino Preparatório e Secundário, que se define o perfil específico para o diretor de turma, a saber: capacidade de relacionamento, dinamização, tolerância, compreensão, bom senso, espírito metódico, disponibilidade e resolução de problemas.

Marques (2002), aponta mesmo que a bibliografia é unânime em acentuar as qualidades do diretor de turma, vertidas na ilustração 1.



### Ilustração 1

*Qualidades do diretor de turma, adaptado de Marques (2002).*

Marques (2002) divide as qualidades do diretor de turma em diferentes níveis: a) o humano, destacando a comunicação, maturidade intelectual, sociabilidade, responsabilidade, aceitação do outro, altruísmo, cooperação, sinceridade, honestidade e justiça; b) o científico, destacando os conhecimentos nas áreas da pedagogia, da psicologia e da didática; c) o técnico, destacando a condução de reuniões e a organização do dossier pedagógico da turma; d) o pedagógico, destacando a autenticidade, a aceitação e a empatia; e) o atitudinal, destacando a coerência, confiança, respeito, otimismo, realismo e flexibilidade.

O diretor de turma assume um papel de enorme relevo na coordenação de processos administrativos e pedagógicos dos seus alunos, bem como na coordenação das reuniões de avaliação dos respetivos conselhos de turma. É uma figura de gestão intermédia que situa a sua atuação entre tarefas de gestão dos processos burocráticos, avaliação e currículo da turma, a docência, a pedagogia, a orientação emocional, a gestão da equipa docente e a orientação familiar. Porque novas exigências são feitas às escolas, este líder intermédio torna-se numa figura central de várias das opções metodológicas e pedagógicas em contexto de Conselho de Turma. Marques (2002) define o diretor de turma como o eixo em torno do qual gira a relação educativa, e por isso, deve ser capaz, por exemplo de se relacionar facilmente com os outros e de presidir eficazmente a reuniões que planifica previamente.

O diretor de turma é mais do que professor mero executor e artesão do currículo é também um “educador com a tarefa de orientar os alunos, estabelecer laços de comunicação e coordenar atividades no âmbito da turma.” (Marques, 2002, p.15). Assim, “o perfil do diretor de turma é o de um profissional de educação, que reconhece e seleciona informação pertinente, capaz de tomar decisões conscientes e coletivas bem como a de avaliar os seus resultados e modificá-los quando necessário” (Favinha, 2010, p.186), sendo, por conseguinte, um mediador do currículo. Importa, aliás, reforçar que uma parte do seu trabalho a é feito em equipa, juntamente com outros professores, e demais profissionais como psicólogos ou técnicos de serviço social.

O conselho de turma, enquanto órgão com autonomia de atuação e planificação, é em muitas situações o espectro das ações e dinâmicas impressas pelo diretor de turma na coordenação desta mesma equipa. Para Roldão (1995, p.11), o “diretor de turma é, por um lado, um docente que coordena um grupo de docentes e é, simultaneamente, um elemento do sistema de gestão da escola”, que encerra em si um enorme conjunto de responsabilidades na denominada “gestão global”. É então nesta fronteira entre pessoa, técnico de educação e orientador familiar que podemos encaixar a diplomacia que este profissional tem. O que significa que, o diretor de turma encerra em si uma dupla valência, enquanto docente e

enquanto gestor, na medida em que simultaneamente é o professor da equipa educativa, e o gestor do conselho de turma ao qual preside.



### Ilustração 2

*Posicionamento do diretor de turma (na proposta de Roldão, 1995)*

O cargo de diretor de turma encerra em si mesmo um vasto leque de ações perante os seus interlocutores mais diretos: os alunos, os professores e os encarregados de educação. Em termos mais concretos este docente tende a apresentar uma maior atuação junto dos alunos do que junto dos restantes professores. Esta atuação divide-se não só a nível emocional, curricular, resolução de conflitos, mas também na mentoria pedagógica.

Ao observarmos o Decreto-Lei 54/2018, podemos destacar algumas das responsabilidades que cabem ao diretor de turma na implementação das medidas previstas neste normativo, a saber: compete ao diretor de turma integrar a equipa multidisciplinar de apoio à aprendizagem e à inclusão, coordenar o processo de comunicação com os encarregados de educação dando-lhes nota das decisões tomadas e coordenar a implementação das medidas propostas no relatório técnico-pedagógico.

No Decreto-Lei 55/2018 estão também elencadas algumas das funções que os diretores de turma devem desenvolver na sua ação na escola, nomeadamente: é de sua competência promover, facilitar, gerir e avaliar em conjunto com os demais professores dos conselhos de turma, a lecionação interdisciplinar e articulada do currículo.

Como se pode verificar até este ponto do estudo, o diretor de turma, assume um papel de “técnico de manutenção da componente humana de organização” (Sá, 1997, p. 50), com um leque alargado de tarefas e funções. Por consequência, e segundo Peixoto e Oliveira (2003), é possível destriçar alguns dos domínios mais visíveis deste profissional: o administrativo-burocrático, o pedagógico-curricular e o relacional.

O domínio administrativo-burocrático relaciona-se com toda a atuação do diretor de turma com a organização escolar, no que ela tem de conhecimento ao nível das orientações para a ação (Peixoto e Oliveira, 2003). Falamos, portanto, de todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos necessários para os conselhos de turma e para as reuniões com os encarregados de educação, dos relatórios técnicos dos alunos, do

registo de faltas, de procedimentos disciplinares, ou pura e simplesmente, as atas. Sem dúvida que este é o domínio pelo qual é mais visível nas escolas, embora não seja revelador da verdadeira importância que este poderá ter. Será justo, aliás, referir que existem alguns fatores limitativos do bom desempenho do diretor de turma, e, para Marques (2002, p.24), “o excesso de trabalho burocrático”, é claramente um fator de origem institucional.

O domínio pedagógico-curricular, que se refere à orientação das atividades pedagógicas deste profissional, e onde se destaca que ele é responsável pela elaboração ou co-elaboração de vários instrumentos como o Plano de Turma, o Plano Anual de Atividades, entre outros. O diretor de turma é a roda dentada de todo o processo de engrenagem no que à aprendizagem dos alunos diz respeito. Este papel sai reforçado quando se analisa o artigo 4º, do Decreto-Lei nº55/2018, de 6 de julho, que, nos princípios orientadores aponta o diretor de turma como o tal elo entre os vários elementos do conselho de turma. Este papel de charneira entre a docência e a gestão é de facto um dos pilares mais importantes da escola. O diretor de turma deve estar ciente das atualizações constantes de que o sistema é alvo, e deve ter “um conhecimento sustentado dos alunos” (Peixoto, 2003, p.47) para que esta ação possa “concorrer para a eficácia da gestão do currículo que os professores ativam” (Peixoto, 2003, pp.48-49). Não se pode esquecer que é precisamente o diretor de turma que, pela sua posição privilegiada, poderá contribuir para o desenrolar das várias ações da escola.

O domínio relacional, prende-se com a gestão das relações entre os atores da comunidade educativa, nomeadamente, órgãos de gestão da escola, professores do conselho de turma, alunos e encarregados de educação. Não pode ser descurada a importância que o diretor de turma tem, não só na interligação do processo comunicacional, mas também na gestão das expectativas e das emoções que deambulam pela cultura da organização escolar. Neste sentido, será importante realçar que este professor é um líder intermédio da estrutura escolar, que de certa forma depende das relações de poder que Sá (1995) considera “difusas e ténues”, na medida em que não é possível exercer o mesmo tipo de influência, ou poder, perante professores (que são colegas de profissão), alunos e encarregados de educação.

## **1.5. NO CENTRO DA AÇÃO DO DIRETOR DE TURMA**

São vários os autores, ( Roldão ,1995; Sá, 1996; Marques, 2002;; Favinha, 2010; Boavista & Sousa, 2013; Clemente & Mendes, 2013) que apresentam a enorme amplitude de ação no que ao diretor de turma se refere. Segundo Marques (2002), o diretor de turma é o professor que acompanha, apoia e coordena os processos de aprendizagem, de maturação, de orientação e de comunicação entre professores, alunos e encarregados de educação. Nesta lógica, a gestão está no centro da ação de todo o seu trabalho.

### **1.5.1.A gestão curricular**

Numa época em que se acentuam "novas realidades e problemas, servidos por uma comunicação mais acessível" (Roldão, 2018, p.92,) talvez se possa afirmar que são condições básicas para a profissão de docente ser altamente qualificado, possuir experiência em dinâmicas sociais e de grupo, ser resiliente, conhecer bem a legislação, os currículos, estar confortável na aplicação de metodologias ativas e pedagogias diferenciadas, apresentar uma atitude empática perante os pares, alunos e famílias e, ainda, dever ser bom ao nível da organização, planificação, e ao nível da liderança. Ser professor, é sem dúvida uma tarefa exigente, ressaltando daí uma "tendência no sentido da intensificação do trabalho dos professores, com uma inflação de tarefas diárias" (Nóvoa, 1992, p.12).

Assente em diversas áreas, o trabalho do diretor de turma é bastante diversificado, passando pela área didático-pedagógica, burocrática, relacional e comunicacional (Peixoto e Oliveira, 2003). De todas, a área didático-pedagógica é que a permite ao diretor de turma ter um papel de maior relevo e autonomia. Quando observamos os quatro níveis de decisão curricular, propostos por Roldão e Almeida (2018) - central, institucional, grupal e individual, percebemos que a gestão curricular se inscreve num processo contínuo de tomada de decisões.

O nível central estabelece o currículo nacional pensado e definido pela administração central (Ministério da Educação), concretizado através de aprendizagens essenciais.

O nível institucional remete para a possibilidade de as escolas adaptarem o currículo nacional ao contexto escolar e, por sua vez, construir o seu projeto educativo que espelhe de certa forma a ambiência e toda a dinâmica cultural, social e demográfica.

O nível grupal relaciona-se com a adaptação do projeto educativo da escola/agrupamento de escolas ao grupo/turma, dando origem ao desenvolvimento do projeto de grupo/turma, no qual a equipa educativa, liderada pelo educador/professor titular/diretor de turma, define prioridades de ação, objetivos comuns e propõe as etapas da articulação curricular.

O nível individual relaciona-se com toda a ação educativa concreta de cada docente, aplicada a cada grupo de alunos ou a cada aluno, atendendo às suas necessidades/potencialidades e levando em linha de conta os níveis anteriores.

O papel transversal a que o diretor de turma está associado permite-nos referir que este “torna-se uma figura central do desenvolvimento do currículo quando lhe é exigida a coordenação curricular vertical e horizontal” (Pacheco, 2012, p.63). O diretor de turma concentra em si algumas competências de caráter organizacional, estando na frente da coordenação da equipa de professores, tanto a nível curricular como a nível avaliativo. Para Soares (2011) e Zenhas (2004), conforme citado em Pacheco (2012, p.63), a dimensão pedagógica,

advém do papel relacional que desempenha na mediação constante que estabelece com alunos e suas famílias e com os professores da turma e técnicos de outros projetos da escola/comunidade, sendo, cada vez mais, potenciada pelo uso das tecnologias de informação e comunicação, pois o papel do diretor de turma, mesmo no quadro das culturas curriculares prescritiva e normativista, é fundamental no sucesso escolar dos alunos.

Ao analisarmos o papel dos professores como gestores do currículo podemos realçar algumas dimensões, elencadas no seguinte quadro (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Quadro com os desafios da gestão docente, adaptado de Roldão, 2018*

Desafios da gestão dos docentes	Dimensões
<p>Necessidade de gestão de um currículo formal</p> <p>vs</p> <p>Gestão criativa e autónoma do currículo</p>	<p><b>Reconstrução curricular</b> Existe um <b>reajuste do currículo à situação real</b>, estabelecem-se prioridades em função do grupo de alunos.</p>
	<p><b>Diferenciação Curricular</b> Processo de <b>diferenciação</b> de <b>estratégias</b> e <b>ritmos</b> de trabalho atendendo às dinâmicas e ritmos de cada indivíduo ou grupo.</p>
	<p><b>Adequação Curricular</b> Processo de <b>adequação</b> do currículo a grupos e/ou modos de aprendizagem próprios de diferentes níveis etários.</p>
	<p><b>Construção Curricular</b> Existe a <b>construção</b> ou <b>criação</b> de projetos, áreas de aprendizagem, disciplinares ou não disciplinares pelos docentes. Estes têm de definir objetivos, estratégias e processos de avaliação.</p>

Podemos, pois, enquadrar o diretor de turma na coordenação das referidas dimensões no âmbito da gestão do currículo, em articulação com o conselho de turma. O diretor de turma deve, ainda, garantir a articulação dos professores no conselho de turma e de todas as decisões aí tomadas com os restantes atores educativos do processo de ensino e aprendizagem: os alunos e as famílias. Surge então a função do diretor de turma como mediador do processo educativo, em que “joga uma ação fulcral na prevenção do abandono e absentismo escolar e o insucesso associado, fenómenos seletivos e cumulativos, ao triangular a ação e as conceções dos pais, professores e dos próprios alunos (...)” (Favinha, Góis & Ferreira, 2012, p.16).

### **1.5.2.A comunicação com os Encarregados de Educação**

A relação entre professores e alunos está alicerçada numa forte convivência, quase diária, que permite estreitar laços de afeto. Neste sentido, o diretor de turma, simultaneamente professor do conselho de turma, dispõe, à partida, de mais tempo em sala de aula, por via letiva ou não letiva, com o grande grupo, sendo, por isso, o profissional qualificado para potencializar e orientar todas as vontades, sonhos e ambições dos jovens estudantes. É a este profissional que compete “coordenar interdisciplinarmente as orientações efetuadas por todos os professores que constituem o conselho de turma” (Cássio, 2008, p.20).

Com a massificação da escolarização dos portugueses, estreitou-se a ligação entre professores-alunos e professores-famílias, sendo até o trabalho dos professores mais “fácil e satisfatório se receberem ajuda e cooperação das famílias” (Davies, 1989, citado em Cássio, 2008, p.20). Em seguimento, com a evolução da sociedade, esta perspetiva de estruturação relacional mais coesa entre professores-famílias tem vindo a cimentar-se. No entanto, a dimensão educativa conferida inicialmente apenas às famílias, está também presente nas escolas, na medida em que professores, técnicos e equipas sociais partilham muitas das preocupações das famílias, tentando, sempre que possível, criar redes de suporte para formar jovens autónomos, responsáveis, livres e inovadores. É precisamente neste quadro de

relações que a figura do diretor de turma assume grande importância, já que é o professor que estabelece, na primeira linha, a interação com os pais e encarregados de educação.

A realidade escolar atual permite afirmar que a interação entre os diretores de turma e as famílias se realiza, em grande medida, através do discurso oral, com caráter presencial ou telefónico. É importante salientar também a importância que as novas formas de comunicação digital têm assumido nas mais recentes relações de comunicação entre os vários elementos da comunidade educativa. Pensando, na comunicação oral, pode-se referir que ao diretor de turma é exigido um elevado grau de proficiência linguística capaz de construir um “discurso determinante na construção da relação educativa” (Cássio, 2008, p.24).

O diretor de turma desempenha um papel de “escudo”, na medida em que faz a gestão relacional de desequilíbrios e assimetrias que brotam do jogo de poder que por vezes surge entre professores e famílias. Os professores são, aliás, apelidados de “jogadores profissionais”, enquanto os encarregados de educação são “espectadores”, estando pouco familiarizados com a “a casa” (Roldão, 1995, p.70).

O contacto entre os professores e as famílias é um processo imprescindível, na medida em que cria condições de clarificação de mensagens e promove a operacionalização de estratégias pedagógicas que são elencadas, nalgumas situações, pelo próprio conselho de turma. Todavia, em várias ocasiões, a sensação que impera nas escolas é a de um certo desequilíbrio na relação com as famílias, dado que aparenta haver um enorme alheamento parental que pode condicionar o bom funcionamento de toda a estrutura. São várias as razões que justificam este ponto de vista:

uma certa incapacidade dos diretores de turma se relacionarem com as famílias, entre elas: o próprio diretor de turma (inapetência, desmotivação, falta de formação), os estabelecimentos de ensino (falta de apoios, incentivos e recursos, horários desadequados) ou ainda as barreiras impostas pelas famílias (desinteresse, receio, falta de tempo), acrescentando-se o desgaste profissional” (Davies et al., 1989; Diogo, 1998; Marques, 1992, 2003), citado em Alho & Nunes, 2009, p.3).

De acordo com um estudo desenvolvido por Arnold e seus colegas (1994) conforme citado em Zenhas (2004, p.53)” a frequência de contactos entre a escola e a família apresenta correlação com o desenvolvimento de atitudes mais positivas dos encarregados de educação para com a escola e para com a comunicação com esta”. Marques (2001) refere dois aspetos - intensidade e diversidade - como possíveis meios de enfatização de boas relações entre escola e família.

A comunicações entre escola e família pode ser feita através de vários processos: reuniões gerais, atendimentos individuais, fichas de registo, mensagens escritas, cartas, telefonemas,

contactos via plataformas digitais, e chamadas de vídeo por exemplo. São agora apresentadas algumas ideias-chave sobre estes processos.

Dos vários processos de comunicação escola-família podem ser destacadas, as reuniões gerais, habitualmente agendadas com carácter ordinário, 1 a 2 vezes por cada período letivo, que Marques (1993, citado em Zenhas, 2004, p.54) considera “dever ser uma das componentes fundamentais dos programas de envolvimento de pais” e Villas-Boas (2000, citado em Zenhas 2004, p.54) considera “poder ajudar a diminuir a descontinuidade cultural e a aumentar o espaço de sobreposição das esferas de influência “.

Por outro lado, outro dos processos de comunicação é o atendimento individual, processo que ocorre essencialmente de forma voluntária pelos encarregados de educação, nos habituais tempos de atendimento do diretor de turma. Em situações excepcionais, estes atendimentos ocorrem por marcação feita pelo professor. Zins e Ponti (1996, citado em Zenhas 2004, p.57) refere que é o “método de os professores e os pais darem, aos alunos, uma assistência orientada preventivamente, envolvendo-se num processo cooperativo de resolução de problemas para melhorarem o seu bem-estar e o seu aproveitamento”.

Outro dos processos de comunicação entre escola-famílias - as fichas de registo -, são uma formalidade com um certo peso burocrático, que coincide com cada final de período avaliativo. Neste caso os encarregados de educação tomam conhecimento via presencial ou online de um documento formal onde o diretor de turma, e restante equipa educativa, reúne um conjunto de informações sobre cada aluno. Num estudo de Power e Clark (2000, citado em Zenhas,2004, p.60) “os encarregados de educação referem que os relatórios eram demasiado gerais e não davam instruções aos pais para ajudarem os seus educandos”.

Ao nível de outros processos, encontramos a escrita de mensagens, onde podemos incluir as cartas ou a caderneta escolar. Pode-se salientar que esta última foi uma prática recorrente, sobretudo para comunicar aspetos mais práticos ou até chamadas de atenção, ainda assim, com o crescente processo de digitalização das escolas, estas mensagens tendem a ser enviadas através de programas próprios, como o GIAEI, o INOVAR, o *E-schooling*, entre outros

Vieira (1996, citado em Zenhas, 2004, p.61), aponta alguns aspetos negativos que caracterizam grande parte das situações de recurso à caderneta: a escrita, o padrão e o código cultural situam-se mais próximos do professor do que do encarregado de educação; a circulação processa-se, na maior parte das vezes, num sentido único: da escola para as famílias; a informação ocorre em situações de carácter negativo; a informação não é transmitida de forma factual, mas acrescida de juízos de valor.

A carta é utilizada em contextos mais formais de comunicação entre escola-família, para, por exemplo, comunicar as faltas injustificadas. Pode também ocorrer, caso seja necessário

prestar algum esclarecimento junto da equipa educativa, sobre alguma situação pedagógica ou de saúde do educando.

Outro processo de comunicação entre escola-família usual é o telefone. O telefonema é um meio bastante comum de comunicação por ser rápido e eficaz. Facilita a mensagem e evita deslocações dos encarregados de educação, que podem ser mais complicadas por motivos profissionais. Marques (1997, citado em Zenhas 2004, p.61), refere que a “linha telefónica aberta entre o diretor de turma e o encarregado de educação é muito útil”.

Por último, as visitas domiciliárias, colocadas em prática por determinados mediadores educativos como assistentes sociais ou psicólogos escolares, são utilizadas em situações muito pontuais, e no âmbito de intervenções mais profundas na vida familiar.

Villas-Boas (2001, citado em Zenhas 2004, p.62), adianta que “uma das condições para que os pais aceitem as visitas consiste em sentirem que os visitantes querem compreender os seus pontos de vista pelo que é essencial a capacidade de saber ouvir e de o fazer, mostrando empatia pelas experiências negativas das crianças e, por vezes, também dos próprios pais”.

Não pode ser esquecido que com a evolução tecnológica mais recente dos últimos anos, alguns meios de comunicação assumiram um cariz marcadamente digital com recurso a reuniões online, informações através de grupos de contacto ou registos em programas próprios da escola.

Em suma, podemos referir que o diretor de turma tem então um papel fundamental a desenvolver, enquanto mediador e dinamizador, os “circuitos de comunicação propiciadores de informação atualizada e de envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar dos respetivos educandos”. (Roldão, 1995, p.73).

### **1.5.3.A gestão dos alunos**

Com a entrada em vigor do Despacho nº6478/2017, de 26 de julho, que promulga a entrada em vigor do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, surgem elencados os valores e desígnios que se esperam para um jovem estudante no sistema de ensino nacional. O aluno deve ser: “munido de múltiplas literacias que lhe permitam analisar e questionar criticamente a realidade, avaliar e selecionar a informação, formular hipóteses e tomar decisões fundamentadas no seu dia a dia” (p.16). Neste sentido, os professores devem desenvolver ações que permitem os alunos serem livres, autónomos, responsáveis e conscientes de si próprios e do mundo que os rodeia. Alunos mais resilientes a mudanças e a transformações

sociais, que possam usufruir de uma sociedade aberta, democrática, inclusiva, e que valorize a diversidade cultural e a dignidade humana. Estes princípios que se pretendem que os jovens estudantes possam alcançar, surgem balizados pela importância da aprendizagem transdisciplinar e colaborativa em áreas com as Artes, a Ciência, o Desporto, entre outras.

É um desafio colocado aos professores portugueses a criação de condições que favoreçam a consecução das aprendizagens, por forma a permitir que estes jovens possam desenvolver todas estas áreas de competência e os valores que lhes são inerentes. Na obra de Coutinho (1998), citado em Clemente & Mendes (2013, p.82), a “atuação do diretor de turma insere-se num processo de orientação educativa que acompanha todo o processo de formação do aluno, apresentando-se como um serviço que ultrapassa as barreiras do tempo académico tradicional (...)”. Segundo o mesmo autor, em todo o processo de orientação, o diretor de turma apresenta-se como um guia “cuja finalidade é facilitar ao aluno uma aprendizagem que o conduza ao encontro da máxima concordância possível entre as suas capacidades, atitudes, valores e interesses como pessoa” (p.82).

A atividade do diretor de turma na gestão e orientação do processo educativo dos alunos pode até ser considerada insubstituível na medida em que apenas este profissional estabelece “uma estreita aliança” (Boavista, 2018, p. 126) com os restantes professores da turma e consegue resolver uma enorme diversidade de dificuldades advindas do dia-a-dia da vida escolar dos jovens.

A avaliação é outro ponto onde o diretor de turma tem um papel determinante, não só porque promove e incentiva o processo de aprendizagem dos alunos e a sua regulação, como coordena todo o trabalho de planificação e avaliação trimestral/semestral. Este profissional é também responsável pelo feedback e informação a todos os elementos da tríade - famílias, alunos e professores - sobre o desempenho e evolução dos jovens. Como refere Alves e Machado (2011, citado em Favinha, et al., 2012, p.19), “a avaliação integrada no currículo tem um papel crucial enquanto autorreguladora da aprendizagem na medida em que avaliar é descrever a realidade seguindo-se a formulação de juízos de valor”. Consequentemente, o diretor de turma no centro da gestão dos processos, é a alavanca para todo o processo de ensino-aprendizagem e avaliação.

Compete a este profissional promover o desenvolvimento cognitivo, estabelecendo metas com os alunos, mas também facilitar o desenvolvimento pessoal e social dos mesmos. Na prática, esta ideia assente e pré-estabelecida pode estar um pouco deturpada, pois, na realidade, nem sempre as características de líder que lhe são exigidas são suficientes para resolver problemas pessoais ou emocionais que alguns jovens apresentam. Esta perceção de um certo centralismo de competências no diretor de turma pode contribuir para algum

estrangulamento na execução de tarefas administrativo-burocráticas e pedagógicas que são até reflexo de um “clima de precariedade” (Boavista, 2011, citado em Boavista, 2018, p.141).

Num estudo de Borges (2013, citado em Boavista, 2018, p.263), onde os alunos são questionados sobre o clima da escola, estes consideram “a relação com o diretor de turma como sendo muito satisfatória.”

Há que salientar, em jeito de conclusão, que as relações entre diretor de turma e alunos dependem das relações interpessoais, das metodologias adotadas, da criação de um clima grupal e do nível de significado atribuído à escola e às aprendizagens (Peixoto, 2003, p.66).

## **2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS**

#### **2.1.1. Problema e sua justificação**

Ser professor é uma das profissões mais desafiantes e importantes em toda a linha. São vários os estímulos emocionais, intelectuais e protocolares com os quais estes profissionais têm de lidar. Ao longo do tempo, as transformações sociais têm empurrado os professores para o centro da ação no sentido de, através da qualidade educativa proporcionada, contribuírem para um mundo mais justo, mais equitativo e mais humanista.

É importante salientar que, o diretor de turma é um dos profissionais de maior relevância para o bom funcionamento da organização escolar, particularmente no que se refere à gestão dos processos pedagógicos, à articulação curricular e à coordenação da tríade professores, alunos e encarregados de educação. Sá (1997) refere que, apesar da relevância estratégica deste gestor pedagógico e da pluralidade de papéis que lhe têm sido atribuídos, não se tem tido cuidado, ao nível normativo, de o dotar das condições organizacionais e das competências profissionais que o desempenho desses papéis implica.

Como já identificado anteriormente, este profissional concentra em si diversas funções, que tocam em áreas tão distintas como a pedagógica, a de gestão, a de comunicação, a de coordenação e a dimensão administrativa. É considerado um elemento-chave na escola, na medida em que é o elo entre a equipa de professores, alunos, encarregados de educação e órgão de gestão.

Na escola do século XXI, que se pretende um espaço de humanização e individualização do processo ensino-aprendizagem fará sentido estudar a problemática do real valor do diretor de turma e de que forma este poderá ver o seu trabalho operacionalizado com o intuito de contribuir para a melhoria das práticas pedagógicas, das opções metodológicas e tomada de decisões nas escolas portuguesas.

O diretor de turma, figura central da gestão intermédia das escolas tem assumido ao longo do tempo um papel multidimensional que envolve vários domínios de ação. Para Formosinho (1987, citado em Boavista & Sousa, 2013, p.80), este docente ocupa “uma posição importante nas estruturas de gestão da escola”. Ele possui um papel fundamental numa estrutura que

envolve a coordenação das atividades dos professores do mesmo agrupamento de alunos, e coordenação interdisciplinar horizontal.

Desta complexidade de funções, onde estabelece relações emocionais e pedagógicas com os alunos, onde cria condições para o trabalho colaborativo entre as equipas de docentes e promove, portanto, a gestão e coordenação curricular, e onde estabelece processos comunicacionais e emocionais juntos das famílias, será importante, pois, compreender quais as perceções sobre a figura do diretor de turma.

Considerando estas preocupações, o presente estudo tem como intuito analisar as várias vertentes de atuação dos diretores de turma e definir as possibilidades de operacionalização das suas funções tendo em conta um novo perfil voltado para a escola atual. Neste sentido, a questão de partida do projeto é: como otimizar o papel dos diretores de turma, numa perspetiva de melhoria da qualidade educativa.

### **2.1.2.Objetivo Geral**

Conhecer as funções exercidas pelo diretor de turma e suas repercussões na melhoria da qualidade educativa

### **2.1.3.Objetivos Específicos**

- a) Identificar as funções inerentes ao exercício do cargo de diretor de turma
- b) Identificar as práticas que têm sido desenvolvidas no exercício do cargo de diretor de turma
- c) Explicitar as principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma
- d) Conhecer a perceção de professores, encarregados de educação e alunos sobre o cargo de diretor de turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

## 2.2. METODOLOGIA

Neste capítulo irão ser elencadas as opções metodológicas tomadas em função do problema de partida da investigação, o ambiente escolar onde irá ser realizada a investigação, os participantes e as respetivas técnicas de recolha e tratamento dos dados.

Do ponto de vista metodológico, a investigação apresentada é um estudo de caso, e insere-se no âmbito de um estudo naturalista, na medida em que “foram frequentados os locais em que naturalmente se verificaram os fenómenos que foram estudados” (Bogdan & Biklen, 1994).

Este estudo empírico apresenta o caso de um agrupamento de escolas da região Norte de Portugal Continental, sobre o papel do diretor de turma na melhoria da qualidade educativa. O estudo de caso, consiste na observação detalhada dum contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico (Merriam, 1988 citado por Bogdan & Biklen, 1994, p.89). Foi feita uma “amostra na modalidade opinática”, onde o “o investigador seleciona os sujeitos em função de um critério estratégico pessoal” (Olabuenaga, 1996, citado em Aires, 2011, pp.22-23), por forma a poupar recursos, tempo e, de certa forma, garantir que os voluntários respondessem aos questionários e participassem nas entrevistas com um conhecimento mais efetivo do assunto em causa, enriquecendo dessa forma o trabalho. A opção por uma “entrevista formal”, “semiestruturada” (Cohen & Manion, 1990, citado em Castro, 1995, p.159), na qual existiu um roteiro que permitiu a orientação do diálogo não descurando alguma liberdade ao entrevistado.

A pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa: a) quantitativa com base nos inquéritos por questionário online aplicados a alunos, professores, diretores de turma e encarregados de educação do 2º, 3º ciclo e ensino secundário; b) qualitativa, com recurso a uma entrevista semiestruturada realizada aos coordenadores dos diretores de turma do 2º, 3º ciclo e ensino secundário.

### 2.2.1. Local de estudo e participantes

O local de estudo é como já referido um agrupamento de escolas da região Norte de Portugal Continental, mais especificamente do distrito do Porto. O agrupamento de escolas oferece educação pré-escolar, primeiro, segundo e terceiro Ciclos do Ensino Básico e ensino secundário, totalizando, em 2021/2022, cerca de 1900 alunos distribuídos por seis edifícios.

O agrupamento possui uma escola sede, onde funciona o ensino secundário, o ensino profissional e, ainda, o ensino da vertente de adultos no centro - Qualifica. O segundo e terceiro Ciclos do Ensino Básico encontram-se em dois outros edifícios, de freguesias diferentes, ambos possuindo várias infraestruturas como cantina escolar, biblioteca, pavilhão desportivo, bar para alunos, salas de informática, entre outros. A educação pré-escolar e o primeiro ciclo do Ensino Básico funcionam em três outros edifícios. De salientar que numa das escolas onde existe segundo e terceiro ciclo do Ensino Básico há lugar também a turmas do primeiro ciclo.

O agrupamento possui também serviço de psicologia e orientação, espaço para dinamização de projetos como clubes, de entre eles, o Erasmus ou o Desporto Escolar. Em todos os edifícios há espaços de trabalho para os professores, bem como gabinetes para os diretores de turma trabalharem e fazerem o respetivo atendimento aos encarregados de educação. No que concerne ao corpo docente, são cerca de 190 professores, apoiados por 4 técnicas superiores, 12 assistentes técnicos, 65 assistentes operacionais, e 3 técnicas de apoio social e psicólogas.

O agrupamento aponta no seu Projeto Educativo para o período de 2018-2022, um lema que espelha o fio condutor das ações levadas a cabo por todos os intervenientes da comunidade, a saber: “Uma comunidade ativa que tece saberes e afetos”.

Este mesmo documento estruturante realça que,

se pretende uma escola com uma entidade inclusiva, com uma base humanista e com uma identidade partilhada, em que todas as escolas trabalham articuladamente, com sentido de pertença, conjugando esforços, de modo que qualquer criança que entre para a educação pré-escolar possa estar preparada para ingressar no ensino superior ou integrar o mercado de trabalho, assumindo-se como pessoa autónoma, responsável e cidadão ativo (p.18).

Em particular, no que concerne aos diretores de turma, o agrupamento possui três coordenadores, um para o 2º, um para o 3º Ciclo do Ensino Básico e outro para o ensino

secundário, embora apenas os coordenadores do 3ºCiclo do Ensino Básico e do ensino secundário façam parte do Conselho Pedagógico.

No plano Estratégico do agrupamento estão elencadas algumas das responsabilidades atribuídas aos diretores de turma, nomeadamente: “realização de reuniões com os diretores de turma a horas favoráveis aos pais”; divulgação pelo diretor de turma dos direitos e deveres dos alunos, inseridos no Regulamento Interno”. Na estratégia de comunicação do agrupamento estão também identificadas responsabilidades atribuídas aos diretores de turma: “no processo de informação e de orientação devem ser envolvidos todos os recursos da escola, os quais devem trabalhar articuladamente, apoiando os alunos na construção dos seus projetos de vida (...).

No que respeita aos critérios de distribuição de serviço docente, estão patentes no Projeto Educativo do agrupamento também várias indicações, com o realce de que

o professor, que simultaneamente exerce a função de diretor de turma, é um líder pedagógico e interliga a escola e a família, é a força motora para a introdução de inovações curriculares, propõe projetos de índole curricular e constrói, em trabalho colaborativo, um plano de ação para a turma. O seu papel é muito importante, sendo, muitas vezes, um mediador de conflitos. A suas competências na área das relações interpessoais são fundamentais, ele é também um coordenador de uma equipa de trabalho (p.13).

Nomeadamente nos critérios específicos, surge a seguinte alínea, “a direção de turma deverá ser atribuída a docentes que revelem perfil para a função.”

Numa análise SWOT feita ao agrupamento presente no Projeto Educativo e plasmada na tabela 3, ficaram identificadas algumas ameaças, oportunidades, pontos fortes e áreas de melhoria, que fazem parte do diagnóstico estratégico.

**Tabela 3**

*Análise SWOT presente no Projeto Educativo do Agrupamento em estudo (segundo PE)*

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Equipas de trabalho empenhadas e com experiência em diversas áreas que garantem a qualidade de serviço prestado.	Corpo docente flutuante.
Lideranças intermédias colaborantes e empenhadas em contribuir para o sucesso educativo.	Incipiente articulação entre os diferentes níveis de ensino.
Associações de pais dinâmicas e interventivas.	Reduzido trabalho colaborativo entre os pares. Dificuldade em viabilizar uma associação de pais na Escola Secundária.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Estabilização do corpo docente.	Elevado número de professores do quadro com residência distante, o que implica que tenham como objetivo mudar de escola quando tiverem oportunidade em sede de concurso.
Parceria com o Agrupamento de Escolas de vizinho.	Envelhecimento da classe docente e não docente.

### **2.2.2.Participantes**

Os participantes neste estudo são todos os alunos do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e os do Ensino Secundário (cursos científico-humanísticos e cursos profissionais). Somam-se ainda as três coordenadoras de diretores de turma, os professores que lecionam os níveis de ensino anteriormente descritos e os encarregados de educação dos alunos supracitados.

Como é possível verificar na tabela 4, de um universo de 63 diretores de turma do 2º, 3ºciclo do Ensino Básico e ensino secundário do agrupamento em estudo foi conseguido uma amostra de 42,9%, e no caso dos professores dos mesmos níveis de ensino um valor de 40%, valores esses acima dos 15% considerados em estudos científicos como margem mínima de segurança e credibilidade.

**Tabela 4**

*Relação entre o universo e a amostra obtida na aplicação do inquéritos por questionário.*

	Diretores de Turma (DT)	Professores (P)	Encarregados de Educação (E.)	Alunos (AL)
Universo	63	70	1189	1189
Nº da amostra	27	28	197	304
Percentagem da amostra (%)	42,9%	40%	16,6%	25,6%

No caso dos universos de alunos e encarregados de educação, os valores são claramente inferiores, embora se possam considerar como relevantes para o estudo uma vez que são superiores ao 15%. De realçar, que, dado o período de aplicação dos inquéritos por questionário, já no encalce para a reta final do ano letivo de 2021/2022, os participantes deram um importante contributo para este estudo.

Deve ser mencionado que o elevado nº de participantes (nas dimensões alunos, diretores de turma, professores e encarregados de educação) levaram à opção por inquéritos por questionário online. Por outro lado, o facto dos participantes na dimensão coordenadores de diretores de turma serem apenas três e o facto de terem um conhecimento aprofundado acerca da temática em estudo, levou à opção pela entrevista semiestruturada.

Para alcançar a desejada triangulação da informação recolhida, os dados que continham um mesmo significado foram sistematicamente comparados entre si, fazendo sobressair as situações convergentes, bem como as situações divergentes.

O agrupamento em estudo, embora de dimensão significativa, apresenta a população escolar dividida em vários edifícios o que poderá ser um desafio para a obtenção de diferentes perceções sobre o papel do diretor de turma.

O 2º ciclo do Ensino Básico está presente em dois dos edifícios, sendo a coordenadora dos diretores de turma professora nestes dois espaços. A situação é semelhante no que concerne à coordenadora do 3º ciclo do Ensino Básico, que está presente em dois edifícios escolares distintos. No caso da coordenadora de diretores de turma do ensino secundário, esta leciona na escola sede do agrupamento, onde está concentrado todo o ensino secundário.

A decisão tomada para entrevistar estas coordenadoras de diretores de turma prende-se com o facto de serem os elementos privilegiados para estabelecerem a ligação entre o órgão máximo de gestão do agrupamento, o conselho pedagógico e os vários diretores de turma, situação essa que permite uma visão mais holística do cargo de diretor de turma e não só

apenas a ótica de atuação numa turma em particular, estando também embrenhadas no dia a dia da função de diretor de turma.

A principal razão da aplicação de inquéritos aos alunos dos três níveis de ensino prende-se com a possibilidade de abarcar um universo de participantes mais alargado. Deve ser salientado que os alunos, para, e com quem os diretores de turma trabalham podem dar um forte contributo ao estudo na medida que detêm, certamente, perceções de público-alvo que outros elementos da comunidade escolar não possuem.

Por outro lado, a participação de encarregados de educação permite detetar as influências da escola e das responsabilidades do diretor de turma, no seio da comunidade, abrindo o leque de perceções a uma dimensão que interage com a escola mais no papel de utente/utilizador do que no papel de participante ativo.

No caso da participação de professores (não diretores de turma no presente ano letivo), o principal objetivo da aplicação de um inquérito por questionário deve-se ao facto de estes profissionais possuírem uma larga experiência profissional no seio dos conselhos de turma e no trabalho com os alunos. Por outro lado, os professores podem num dado ano letivo ser diretores de turma e noutro ano letivo não exercer o cargo, ainda que conheçam à partida toda a legislação em vigor. No caso dos diretores de turma, tendo eles um papel primordial como ponte entre os vários elementos da comunidade educativa, faria sentido apurar as suas perceções sobre o seu trabalho e a importância do cargo que detêm.

A seguir será apresentada uma caracterização de cada uma das dimensões de participantes, que resultou das questões de abertura colocadas nos questionários aplicados online.

O questionário aplicado aos diretores de turma abrangeu 63 professores, tendo-se conseguido 26 respostas válidas, que corresponde a 42,9% de respostas obtidas. Dos 26 diretores de turma, 84,6% pertencem ao género feminino e os restantes ao género masculino. A faixa etária dos inquiridos situa-se predominantemente entre os 40 e os 49 anos de idade (69,2%), não existindo nesta amostra professores com menos de 37 anos e apenas um com idade superior a 60 anos de idade. Ao nível das qualificações académicas, 69,2 % dos respondentes são licenciados, 23,1% têm mestrado, e apenas cerca de 7 % têm bacharelato ou doutoramento.

No que concerne à categoria profissional, 15,4% dos respondentes têm um vínculo contratual com o ministério da educação, e os restantes 84,6% têm um vínculo de nomeação definitiva, dos quais 61,5% pertencem ao quadro de agrupamento.

Da amostra obtida, 14 respondentes (53,8%) possuem entre 21 a 25 anos de tempo de serviço docente, 4 (15,4%) possuem entre 16 a 20 anos de serviço docente, e 4 (15,4%), refere possuir mais de 30 anos como docente.

No que respeita ao número de anos de serviço como diretores de turma, os dados mais relevantes apontam para: 17 dos respondentes exercem a função há mais de seis anos, (65,4%), e apenas 3 dos respondentes (11,5%) são diretores de turma num período que compreende os 1 a 5 anos. Ao nível do ciclo onde exercem a função de diretores de turma, 11 respondentes (42,3%) atuam no 2º ciclo do Ensino Básico, 9 (34,6%) no 3º ciclo do Ensino Básico e 6 (23,1%) no Ensino Secundário.

No que diz respeito a outras funções desempenhadas pelos diretores de turma, destaque para o facto de 18 dos respondentes (69,2%) não desempenharem nenhuma outra função, enquanto 4 dos docentes, (15,4%) serem Coordenador de Departamento e 2 outros docentes (11,5%) serem membros do Conselho Pedagógico. Ao nível dos grupos de recrutamento onde exercem funções, realce para os 34,5% dos respondentes, que pertencem aos grupos 420- Geografia, 500- Matemática e 550- Informática, respetivamente, com 11,5% em cada grupo.

O questionário aplicado aos professores abrangeu 70 professores, tendo-se conseguido 28 respostas válidas, que corresponde a 40% de respostas obtidas. Dos respondentes, 75% são do género feminino e os restantes 25% do género masculino. Ao nível da idade, os professores encontram-se maioritariamente na faixa entre os 50 e os 59 anos de idade, com 14 dos respondentes (50%) nesta franja. De destacar que dois docentes se encontram na faixa etária entre os 30 e os 39 anos e, outros dois acima dos 60 anos de idade.

No que diz respeito à qualificação académica, 19 dos respondentes (67,9%) possuem licenciatura, 5 (17,9%) possuem uma pós-graduação e 2 (7,1%) possuem mestrado. No que concerne à categoria profissional, dos respondentes, 17 são do quadro de escola, o que corresponde a 60,7%, enquanto 5 são contratados, correspondendo a 17,9%, os restantes são quadros de zona. O que na realidade corresponde a uma maioria significativa de docentes de nomeação definitiva com cerca de 82,1% dos inquiridos.

Dos inquiridos professores, que não são diretores de turma, deve ser destacado que 17, cerca de 61% têm mais de 20 anos de serviço docente. Por outro lado apenas 1 dos respondentes (3,6%) tem menos de 5 anos de serviço docente.

Passando para outros cargos atribuídos na escola no presente ano letivo verifica-se que uma maioria de 57,1% dos inquiridos, que corresponde a 16 professores, não tem nenhuma outra função atribuída, seguindo-se 4 professores (14,4%) que são delegados de grupo no presente ano letivo.

No que refere ao grupo de recrutamento ao qual pertencem, destacam-se os seguintes resultados; 5 professores fazem parte do grupo 500-Matemática, 4 professores fazem parte do grupo 330- Francês e 520-Biologia e Geologia, e ainda 3 fazem parte do grupo 620-Educação Física. Os restantes estão dispersos pelos grupos 420, 510, 300, entre outros.

Passando para a análise dos resultados aos questionários aplicados aos encarregados de educação, foram obtidas 196 respostas válidas, de 197 respostas amostrais, num universo de 1189.

Desta forma, os principais resultados da caracterização sociodemográfica serão agora elencados. Das respostas obtidas, cerca de 78% são de encarregados de educação do género feminino, e 20,4% do género masculinos, com os restantes a preferir não responder. No que se refere à idade, mais de 60% dos respondentes têm entre 40 a 50 anos de idade, sendo os restantes distribuídos, com cerca de 17% dos respondentes com idades entre os 30 a 39 anos. Deve ser mencionado que algumas respostas não puderam ser contabilizadas pelo facto de alguns encarregados de educação terem colocado a data da realização do inquérito e não a sua idade.

Na questão sobre as habilitações literárias houve alguma dispersão de respostas, no que se refere a respostas ligadas a formação superior. Ainda assim, os valores mais relevantes são: 60 encarregados de educação (30,6%) são detentores do ensino secundário, 49 encarregados de educação (25%), têm o 3ºciclo de escolaridade, 39 encarregados de educação (19,9%) têm licenciatura e 20 encarregados de educação (10,2%) têm o 2ºciclo de escolaridade. No que concerne a outras funções desempenhadas pelos encarregados de educação, destaque para o facto de 170 dos respondentes (86,7%) não desempenharem nenhuma outra função, enquanto 24 dos docentes, (12,2%) são representantes dos encarregados de educação dos conselhos de turma.

Já na análise dos resultados aos questionários aplicados aos alunos, foram obtidas 303 respostas válidas, de 304 respostas, num universo de 1189. Dos 303 alunos 48.5% são do género feminino, 47.5% do género masculino, e 4% que optou por não responder a esta questão. Dos alunos respondentes, 68% tem entre 12 a 14 anos, e 19.2%, tem entre 15 a 17 anos. São todos estudantes do 2ºCEB, 3ºCEB e ensino Secundário. Mais concretamente, 16,9% do 2ºCEB, 71,5% do 3ºCEB e 11,6% do Ensino Secundário. Ao nível de cargos ou funções desempenhadas na escola, uma maioria de 2288 estudantes (75,2%) não exerce nenhuma, 59 estudantes (19,5%) são delegados ou subdelegados de turma, e 28 (9,2%) são membros das associações de estudantes.

## 2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Como técnica de recolha de dados quantitativos optou-se pelo inquérito por questionário através da plataforma *Office 365 - Forms*.

Pretendeu-se ter acesso às várias perceções sobre o papel dos diretores de turma no agrupamento, a sua relação com os alunos, com os encarregados de educação, bem como conhecer as práticas, responsabilidades e processos que estes profissionais levam a cabo, atualmente, no bom desempenho das suas funções.

Os inquéritos são uma das técnicas mais comuns na investigação empírica, sendo que o levantamento de dados poderá ser conduzido através da realização de entrevistas (presenciais ou telefónicas) ou pela aplicação de um questionário (Coutinho, 2011).

O processo de recolha de dados é seguido por uma fase de análise dos mesmos, onde será organizada a informação por forma a estabelecer possíveis correlações com a revisão da literatura.

Por conseguinte, foram aplicados quatro questionários: um a diretores de turma (Apêndice A), outro a professores (Apêndice B), outro a encarregados de educação (Apêndice C) e outro a alunos (Apêndice D). A disseminação dos inquéritos por questionário foi feita com apoio da diretora do agrupamento de escolas, tendo em nome próprio enviado um email institucional para cada uma das amostras, para evitar repetição de dados.

As questões dos inquéritos por questionário, foram divididas por secções, a saber, no inquérito feito aos professores e diretores de turma: declaração de consentimento; dados sociodemográficos; dimensões do cargo de diretor de turma; práticas no exercício do cargo de diretor de turma; principais limitações no exercício do cargo de diretor de turma; percepção de professores sobre o cargo de diretor de turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação; e formação especializada.

No caso dos inquéritos por questionário aplicados a alunos e encarregados de educação, as secções criadas foram: declaração de consentimento; dados sociodemográficos; dimensões do cargo de diretor de turma; práticas no exercício do cargo de diretor de turma; principais limitações no exercício do cargo de diretor de turma; percepção de professores sobre o cargo de diretor de turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação. Para algumas questões foi utilizada a Escala de Likert, com 4 níveis: (DTOT- Discordo Totalmente, D-Discordo, C-Concordo, CT- Concordo Totalmente). No caso dos inquéritos por questionário aplicados a alunos e encarregados de educação, houve questões, onde se introduziu na escala de Likert a opção: NSR- Não tenho conhecimento sobre o assunto para

poder responder, na medida em que alguns aspetos podem fugir do alcance da percepção dos alunos, e assim, desta forma evitam-se respostas erróneas ou falsas.

Por conseguinte foram feitas essencialmente questões fechadas com o intuito de facilitar o processo de tratamento dos dados estatísticos. Algumas das questões permitiam respostas abertas caso o inquirido assim entendesse, por forma a rentabilizar a informação obtida e a possível triangulação e categorização com os dados qualitativos.

A aplicação dos questionários ocorreu durante o mês de maio de 2022, com a divulgação dos mesmos nos emails institucionais dos intervenientes, tendo os diretores de turma um papel fulcral como veículo de divulgação dos inquéritos junto dos alunos e encarregados de educação.

A validação dos questionários foi conseguida através da sua aplicação prévia a uma pequena amostra. Resultante disso, foi solicitado a dois docentes, a dois alunos, a dois encarregados de educação e a dois diretores de turma do agrupamento que atestaram a clareza de linguagem e a pertinência das questões.

Relativamente à recolha de dados qualitativos, para além das questões presentes nos inquéritos por questionário, com respostas abertas, foi concebida uma entrevista semiestruturada, a aplicar, como já referido, às coordenadoras de diretores de turma. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.134), a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo. As coordenadoras de diretores de turma são profissionais nomeadas pelo Diretor Escolar, e que neste caso possuem experiência para o cargo, estando em funções no agrupamento há já vários anos, sendo, portanto conhecedoras de vários dos processos e todo o contexto envolvente.

Sabendo que “as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (Bogdan e Biklen,1994, p.16), a entrevista semiestruturada realizada entre abril e maio de 2022, visou, portanto, a recolha de dados que revelem a percepção das coordenadoras de diretores de turma acerca das responsabilidades do diretor de turma e suas repercussões na melhoria da qualidade educativa.

Estas entrevistas foram gravadas em formato vídeo e áudio, na aplicação *Meet*, da Google, com uma duração média de 30 minutos e, posteriormente, ouvidas cuidadosamente para a sua transcrição integral (Apêndice E). Estas entrevistas foram aplicadas após a elaboração de um pré-plano (Apêndice F). Todas as entrevistas realizadas em formato vídeo e áudio foram autorizadas pelos participantes, bem como os inquéritos online, cuja autorização foi solicitada à diretora do Agrupamento (Apêndice G).

## 2.4. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Os dados que resultaram dos inquéritos por questionário aplicados aos alunos, professores, diretores de turma e encarregados de educação foram tratados através dos seguintes procedimentos: os inquiridos tiveram a acesso aos questionários através do email institucional, após envio pela diretora do agrupamento em articulação com o autor do estudo. Todos os dados obtidos foram posteriormente transferidos para a ferramenta Excel da Microsoft versão 2020, permitindo a construção de tabelas e gráficos que permitissem uma leitura mais apurada dos resultados. O tratamento estatístico visou a análise de indicadores, como as percentagens de resposta, os desvios, as médias e as modas, estando os mais relevantes destes indicadores representados por gráficos e/ou tabelas que facilitam a interpretação e leitura da informação e por sua vez, posteriormente descritos.

No caso do tratamento dos dados resultantes das entrevistas às coordenadoras de diretores de turma, foi feita a gravação e transcrição na íntegra do conteúdo das mesmas. Após a sua transcrição integral procedeu-se a uma análise de conteúdo, que consistiu na classificação sistemática de cada unidade de significado, de acordo com um sistema de categorias e subcategorias criadas *a priori* (Tabela 5) tendo em conta os objetivos da investigação já descritos.

Segundo Bardin (1977, p.117), a categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia) por critérios previamente definidos.”

**Tabela 5**

*Proposta de esquema da categorização do estudo*

Categorias	Subcategorias
A função de coordenadora de diretores de turma	Funções gerais Formação Dificuldades
Caracterização do DT	Responsabilidades Perfil
Autonomia e Flexibilidade Curricular	Diretrizes dadas aos DT Dificuldades DL 55/2018
Inclusão	Mudanças na escola com o DL 54/2018
Liderança e autonomia	Estilo de liderança e autonomia
Operacionalização e otimização do cargo de DT	Propostas de reforço e valorização do trabalho

## 2.5. CONFIABILIDADE E VALIDADE

A investigação científica necessita de ser documentada, não só no que se refere à obtenção de dados, mas também à análise, verificação e validação dos resultados. Neste propósito o estudo empírico teve como base a imparcialidade e objetividade. Para levar a cabo este estudo empírico, em primeiro lugar, foi dirigido um pedido de autorização do mesmo no agrupamento de escolas. Este procedimento foi feito através de uma reunião presencial entre o principal investigador e a diretora de agrupamento. Posteriormente e para ser possível a recolha de dados foi feito um pedido formal à diretora desse agrupamento, através de um email institucional. Prontamente, o pedido foi deferido, tendo a diretora mostrado a sua total disponibilidade para contribuir para o desenvolvimento da investigação. (Apêndice F).

No que concerne aos inquéritos por questionário, após a sua construção e verificação, foi solicitado, a dois alunos, dois professores, dois encarregados de educação e dois diretores de turma para responderem e verificaram a clarividência, a objetividade e o encadeamento lógico das questões realizando-se seguidamente os ajustamentos necessários.

No caso da entrevista semiestruturada, foram feitas diligências, no sentido de obter o consentimento informado das participantes, sendo este feito por email, em contexto informal, e na própria entrevista.

Na visão (Aires, 2011, p.53), a investigação qualitativa, como qualquer método científico, tem de assegurar a validade das constatações e inferências que apresenta. Desta forma, é privilegiado “o desenvolvimento de técnicas específicas que assegurem a plausibilidade, robustez e validade dos resultados “. Uma das técnicas mais comuns da metodologia qualitativa é a triangulação cujo seu princípio consiste em “recolher e analisar os dados a partir de diferentes perspetivas para os contrastar e interpretar” (Colás, 1992, citado em Aires, 2011, p.55). No sentido de contribuir para a um maior rigor e objetividade no estudo, foram considerados os três tipos de triangulação que Colas (1992), citado em Aires, 2011, p.55) apresenta: a triangulação de fontes que comprova se as informações recolhidas são confirmadas por outra fonte, a triangulação interna que inclui o contraste entre investigadores, observadores e permite detetar as coincidências e as divergências entre informações recolhidas, e, por fim, a triangulação metodológica, que supõe a aplicação de diferentes métodos e instrumentos ao mesmo a fim de validar a informação obtida.

### **3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos instrumentos de recolha de dados levados a cabo.

Na primeira parte do inquérito procedeu-se à caracterização dos inquiridos, tendo em conta as respetivas características como o género, idade, habilitações académicas ou ano de escolaridade que frequentam, o nível de ensino onde exercem o cargo de diretores de turma ou lecionam, a categoria e experiência profissional, outras funções que desempenhem para além do cargo de diretor de turma. A informação daqui resultante foi utilizada para a caracterização dos participantes. Na segunda parte do questionário, apresentamos os resultados relativos ao tratamento dos dados relativos às perceções de diretores de turma, encarregados de educação, professores e alunos sobre o cargo de diretor de turma nas escolas.

Por conseguinte, foram aplicados quatro inquéritos por questionário, um a alunos, outro a diretores de turma, outro a professores e outro a encarregados de educação. Pela amostra obtida, serão tratados e apresentados os resultados referentes a todas as amostras. Será dada nota a alguns resultados mais relevantes com matriz comparativa, sem generalizar e sem enviesar os resultados.

#### **3.1. FUNÇÕES INERENTES AO EXERCÍCIO DO CARGO**

Como é possível verificar na tabela 6, a grande maioria dos respondentes indicou não ter realizado nenhuma formação para exercer o cargo de diretor de turma. No caso dos diretores de turma, foram 20 professores, o que corresponde a 77,1%, e no caso dos professores (não diretores de turma), foram 21, equivalente a 75%.

**Tabela 6**

*Distribuição das respostas sobre a formação especializada para exercer o cargo de diretor de turma.*

Formação especializada para exercer o cargo de DT?	Diretores de Turma (DT)		Professores (P)	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Psicologia das Emoções	0	0 %	0	0 %
Não, nunca realizei.	20	<b>77,1 %</b>	21	<b>75 %</b>
Filosofia com crianças e jovens.	1	3,8 %	2	7,14 %
Mindfulness	1	3,8 %	0	0 %
Gestão de conflitos	3	<b>11,5 %</b>	3	<b>10,72 %</b>
Apoio tutorial	1	3,8 %	2	7,14 %
Apoio e serviço social	0	0 %	0	0 %

De referir que, em segundo lugar, com maior número de respostas surge a opção gestão de conflitos, com 11,5% no caso dos diretores de turma e 10,72% no caso dos professores. Este facto de os diretores de turma apontarem maioritariamente não terem formação específica para o cargo dá ênfase à perspetiva de Marques (1992, p.24), segundo a qual uma das grandes dificuldades dos diretores de turma é a “deficiência quanto à formação pedagógica (...), e como orientador”.

Salienta-se que esta é uma situação também apontada nas entrevistadas, na resposta à pergunta: “Possui formação especializada para o cargo de Coordenadora de Diretores de turma, se sim qual? da seguinte forma: “para diretora de turma, já cheguei a fazer. Mas são as formações, as ditas, de 3horas, 4 horas. (E1); “Nada, rigorosamente nada. O que posso dizer, é mais, que é a formação de experiência feita.” (entrevistada 2); “Não. O que acabo por fazer é frequentar ações de formação orientadas para questões com as quais eu tenho de trabalhar.” (E3).

Como se pode constatar na tabela 7, que trata a necessidade de formação dos diretores de turma, as concentrações de maiores valores percentuais à questão apresentada centram-se nas opções “concordo” e “concordo totalmente”.

**Tabela 7**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens da escala de formação.*

DT	P	EE	AL	DTOT		D		NSR		C		CT	
				Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
				0	0%	6	23,08%	-	-	12	<b>46,15%</b>	8	30,76%
				0	0%	8	28,57%	-	-	14	<b>50%</b>	6	21,43%
				3	1,53%	36	18,37%	34	17,35%	90	<b>45,92%</b>	33	16,84%
				12	3,97%	43	14,19%	72	23,76%	116	<b>38,28%</b>	60	19,81%

De salientar que os valores na opção “concordo” aproximam-se dos 50% nas quatro amostras, sendo os professores e os diretores de turma a considerar mais importante a formação especializada para o desempenho do cargo de diretor de turma.

Segundo a tabela 8, é possível aferir que, a questão sobre a definição de um perfil para o diretor de turma, com a exceção da resposta dos alunos, todos os outros participantes apontaram à opção “concordo”. No caso dos alunos uma maioria optou pela resposta “Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder”, o que poderá estar relacionado, de facto com o desconhecimento sobre a lei.

**Tabela 8**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens sobre o perfil do diretor de turma e a valorização na carreira*

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	<b>O DT deve ter um perfil definido pela Lei.</b>	1	3,85%	8	30,71%	-	-	11	<b>42,31%</b>	6	23,08%
P		1	3,57%	10	35,71%	-	-	15	<b>53,57%</b>	2	7,15%
EE		8	4,09%	49	25%	50	25,51%	66	<b>33,67%</b>	23	11,74%
AL		22	7,26%	52	17,16%	101	<b>33,33%</b>	80	26,40%	48	
DT	<b>Desempenhar função de DT deve corresponder a uma promoção na carreira</b>	0	0%	7	26,92%	-	-	10	<b>38,46%</b>	9	34,62%
P		3	10,71%	13	<b>46,43%</b>	-	-	7	25%	5	17,86%
EE		6	3,06%	34	17,35%	35	17,86%	86	<b>43,88%</b>	35	17,86%
AL		14	4,62%	50	10,50%	75	24,75%	113	<b>37,30%</b>	51	16,84%

Deve ser mencionado que os diretores de turma para além do perfil que deve ser clarificado, é um “líder aceite e carismático, que possivelmente, tornará a projecção do cargo para além da sua função burocrática, norteando de forma consistente o processo de ensino (...)” (Clemente & Mendes, 2013, p.84).

Também as entrevistadas deram o seu *input* sobre esta temática relacionada com o perfil do diretor de turma e a valorização da carreira: “acontece que eu entendo que um diretor de turma deve ter um determinado perfil e esse perfil passa muito pela capacidade de comunicação, pela capacidade de gestão., “claramente a seleção dos diretores de turma em função do perfil e não de uma conta: cabe aqui a hora” (E2); “um diretor de turma tem mesmo de ter perfil e tem mesmo de ser completo, na minha opinião.” (E3).

Como é possível observar na tabela 9, à questão se o diretor de turma tem um papel relevante como líder intermédio, todos os grupos de participantes apontaram a sua resposta para a opção “concordo” ou “concordo totalmente”.

**Tabela 9**

*Distribuição das percentagens de respostas ao item sobre o papel do DT como líder intermédio*

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	<b>O diretor de turma tem um papel relevante na escola atual como líder intermédio</b>	0	0%	7	26,92%	-	-	10	<b>38,47%</b>	9	34,62%
P		1	3,57%	0	0%	-	-	12	42,86%	15	<b>53,57%</b>
EE		1	0,51%	4	2,04%	8	4,08%	106	<b>54,09%</b>	77	39,29%
AL		5	1,65%	19	6,27%	51	16,83%	144	<b>47,53%</b>	84	27,72%

Destaca-se a percentagem dos professores com mais de metade a responder que concorda totalmente, enquanto os diretores de turma são os que consideram menos relevante o seu papel com uma percentagem superior a 25% na opção “discordo”. Isto deve-se talvez a alguns aspetos menos atrativos a que a função está associada como veremos mais à frente na apresentação dos resultados. No que respeita a este aspeto da importância do diretor de turma como líder intermédio, foi possível destacar uma posição elencada por uma das entrevistadas: “Tem de ser um líder porque no fundo, lá está... ao trabalhar com o conselho de turma, ao fazer passar as mensagens, as necessidades dos alunos, não é?” (E3).

Observando com atenção a tabela 10, sobre as perceções dos grupos de inquiridos sobre a avaliação do diretor de turma, verificamos que existe confluência de resultados.

**Tabela 10**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com a avaliação do diretor de turma*

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	<b>O DT deve ser avaliado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas ou Escola Não agrupada.</b>	0	0%	7	26,93%	-	-	15	<b>57,69%</b>	4	15,39%
P		0	0%	4	14,29%	-	-	16	<b>57,14%</b>	8	28,57%
EE		8	4,08%	25	12,76%	36	18,37%	97	<b>49,49%</b>	30	15,31%
AL		16	5,28%	55	18,15%	45	14,85%	120	<b>39,60%</b>	67	22,11%
DT	<b>O DT deve ser avaliado pelos Encarregados de Educação.</b>	5	19,23%	6	23,08%	-	-	9	<b>34,62%</b>	6	23,08%
P		0	0%	11	39,29%	-	-	14	<b>50%</b>	3	10,71%

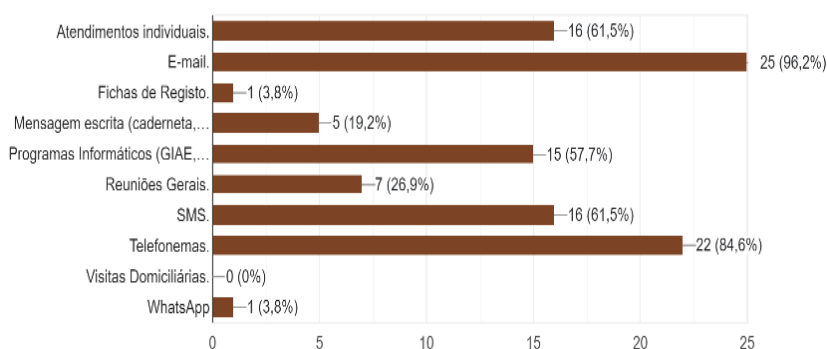
EE	O DT deve ser avaliado pelos alunos.	10	5,10%	47	23,97%	19	9,69%	91	46,43%	29	14,80%
AL		23	7,59%	75	24,75%	40	13,20%	117	38,61%	48	15,84%
DT		3	11,54%	5	19,23%	-	-	12	46,15%	6	23,08%
P		9	32,14%	15	57,69%	-	-	2	7,14%	2	7,14%
EE		16	8,16%	49	25%	19	9,69%	91	46,43%	25	12,76%
AL		20	6,60%	61	20,13%	28	9,24%	108	35,64%	86	28,38%
DT	O DT deve ser avaliado pelo coordenador de Diretores de Turma	1	3,85%	5	19,23%	-	-	14	53,85%	6	23,08%
P		2	7,14%	12	42,86%	-	-	12	42,86%	2	7,14%
EE		4	2,04%	26	13,27%	25	12,76%	110	56,12%	31	15,82%
AL		14	4,62%	45	14,85%	35	11,55%	140	46,20%	69	22,77%
DT	O DT deve ser avaliado segundo as atuais regras do Estatuto da Carreira Docente.	2	7,7%	9	34,61%	-	-	11	42,31%	4	15,39%
P		3	10,71%	11	39,28%	-	-	11	39,28%	3	10,71%
EE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Às questões, se o diretor de turma deve ser avaliado pelo diretor escolar, pelo coordenador de diretores de turma e pelos encarregados de educação, as maiores percentagens encontram-se na opção “concordo” com margens de resposta relativa na ordem dos 35% a 53%.

Já na questão se o diretor de turma deve ser avaliado pelos alunos, verifica-se um desalinhamento nas posições, na medida em que os professores que não desempenham o cargo, na maioria discordam desta situação. Curioso verificar que também nesta questão as maiores percentagens na opção “concordo” são dos diretores de turma e dos encarregados de educação, e não dos alunos, que seriam à partida os mais interessados em poder usufruir deste procedimento. À questão sobre se avaliação deveria seguir as atuais regras do Estatuto da Carreira Docente, apenas os professores e diretores de turma foram questionados, estando segundo os resultados alinhados na sua opção.

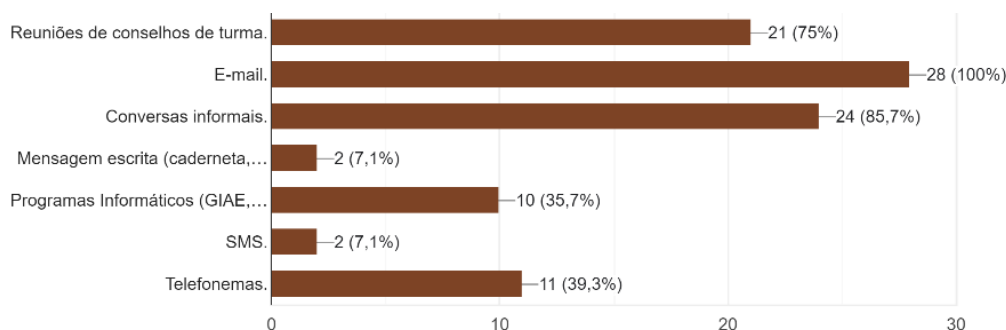
### 3.2. PRÁTICAS NO EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

Como é possível verificar nos gráficos das ilustrações 3,4,5 e 6 conseguimos observar que o processo de comunicação envolvendo os diretores de turma é bastante diversificado. Desde o recurso ao email, a mensagens SMS, a telefonemas, a conversas informais ou reuniões de conselhos de turma, são estes os processos mais utilizados, segundo a perceção dos participantes.



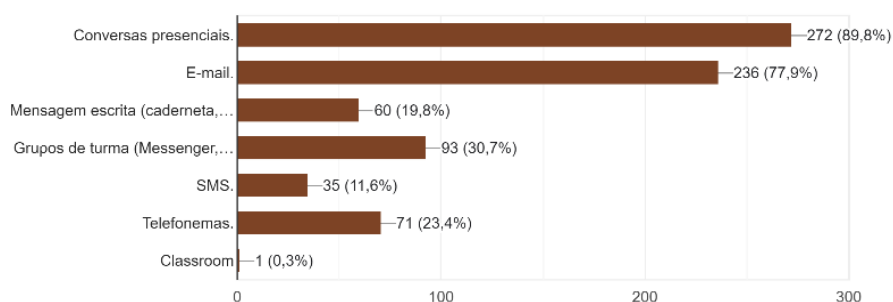
**Ilustração 3**

*Representação sobre os processos de comunicação escola-família pelos diretores de turma (na perceção dos DT)*



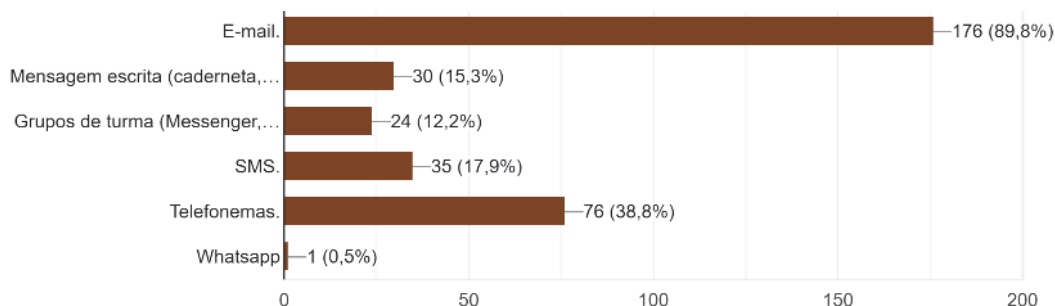
**Ilustração 4**

*Representação sobre os processos de comunicação entre professores e diretores de turma*



### Ilustração 5

Representação sobre os processos de comunicação entre alunos e diretores de turma (na percepção dos alunos)



### Ilustração 6

Representação sobre os processos de comunicação escola-família pelos diretores de turma (na percepção dos EE)

Como se pode constatar na tabela 11, o email surge na primeira posição das opções na percepção sobre a comunicação escola-família dos diretores de turma. Esse mesmo meio é o mais referido pelos EE e pelos professores do conselho de turma com valores próximos dos 90%.

**Tabela 11**

Síntese dos processos de comunicação entre diretores de turma, EE, alunos e professores dos CT

Processos de comunicação com os Diretores de turma na percepção de alunos, professores e EE						
	1º		2º		3º	
Alunos	Conversas presenciais	89,80%	Email	77,90%	Grupos turma (messenger, whatsapp...)	30,70%
Professores	Email	100%	Conversas informais	85,70%	Reuniões CT	75%
EE	Email	89,80%	Conversas presenciais	46,40%	Telefonemas	38,80%
Na percepção do DT	Email	96,20%	Telefonemas	84,60%	Atendimentos Individuais & SMS	61%

Por outro lado, indicam as conversas presenciais com os diretores de turma, como o processo preferencial e mais utilizado em detrimento do email, que neste caso surge na segunda posição. Também os encarregados de educação apontam as conversas presenciais

com os diretores de turma como um dos processos mais utilizados, enquanto na segunda posição os próprios diretores de turma consideram os telefonemas, e os professores consideram as conversas informais com os diretores de turma, o segundo processo mais utilizado.

Em suma, podemos aferir que de todas as opções, o email, as conversas presenciais e as informais, bem como os telefonemas e grupos de turma, são os processos de comunicação mais usuais. Sobre este aspeto, uma das entrevistadas, em resposta à questão “como pensa que o cargo poderá evoluir no futuro?”, afirmou o seguinte “Por telefone, então ...não há hora, e nesse aspeto deveria haver mais liberdade no cargo do diretor de turma”. (E2).

Conforme exemplificado na tabela 12 sobre a as diretrizes dadas aos diretores de turma ao nível da autonomia e flexibilidade curricular, conseguimos ver que a grande concentração de respostas está presente nas opções dadas pelos diretores de turma, professores e alunos, isto, talvez pelo facto de estarem mais ambientados a toda a rotina escolar, quer ao nível pedagógico, quer a nível procedimental. As opções dos encarregados de educação são, em quase todos os itens, as que concentram a menor percentagem de resposta.

**Tabela 12**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionadas com as diretrizes dadas aos diretores de turma ao nível da autonomia e flexibilidade curricular.*

Diretrizes dadas aos diretores de turma ao nível da autonomia e flexibilidade curricular	DT	P	EE	AL
A adoção de metodologias pedagógicas diversificadas. / A adoção de metodologias pedagógicas diversificadas pelos professores. * <sup>1</sup>	16 61,5%	17 60,7%	88 44,9%	107 35,3%
A articulação vertical e horizontal. /Mais partilha de projetos entre os vários professores. *	8 30,8%	10 35,7%	55 28,1%	133 43,9%
A planificação e respetiva consecução de DAC. /Uma maior intervenção do DT na gestão das matérias e projetos da turma. *	21 80,8%	23 82,1%	79 40,3%	125 41,3%
A promoção do trabalho colaborativo entre docentes do Conselho de Turma.	23 88,5%	16 64,3%	- -	- -
A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento. / Mais atividades ligadas à Cidadania e Desenvolvimento. *	12 46,2%	13 46,4%	64 32,7%	119 39,3%
A supervisão pedagógica. /Aulas partilhadas por professores em sala de aula. *	6 23,1%	1 3,6%	22 11,2%	67 22,21%
Nenhuma	0 0%	1 3,6%	28 14,3%	51 16,8%

<sup>1</sup> \* Nestes itens, nos inquéritos por questionário a linguagem foi simplificada para melhor inteligibilidade dos alunos e encarregados de educação

É também possível destacar outros resultados relevantes, nomeadamente no que se refere à pergunta: “se verificam a adoção de metodologias pedagógicas diversificadas”, mais de 60% dos diretores de turma e professores apontam como uma opção. À questão sobre “a articulação vertical e horizontal”, são os alunos que mais manifestaram esta opção, o que poderá traduzir, de facto, uma mudança na atuação das equipas educativas e respetivos diretores de turma em contexto de sala de aula.

Às questões sobre “planificação e respetiva consecução de DAC e promoção do trabalho colaborativo entre docentes do Conselho de Turma”, os resultados mais relevantes surgem dos professores e dos diretores de turma, com valores percentuais superiores a 80%. No que refere ao item relacionado com a “promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento”, os valores entre as amostras são mais próximos, não superando desvios significativos, sendo os professores os que mais apontam esta estratégia com 44,6%. No item sobre a “supervisão pedagógica”, diretores de turma e alunos foram os que mais mencionaram este aspeto, com valores próximos de cerca de 20%. De referir ainda que os resultados sobre a perceção sobre diretrizes dadas aos diretores de turma ao nível da autonomia e flexibilidade curricular, no item “nenhuma”, foi residual.

Nas entrevistadas foi também colocada esta questão, da qual se retiram as seguintes citações mais relevantes:” o grande problema que eu vejo, ainda se vê muito num conselho de turma ainda se vê muito a responsabilidade no diretor de turma e não no conselho de turma (...) e a DAC passa um bocadinho por aí. A DAC, os projetos, ou como queiramos chamar.” (E1); “Estes normativos têm-nos dado uma certa margem e uma certa flexibilidade que nós precisávamos para garantimos efetivamente o sucesso dos alunos.” (E2); “o balanço é positivo, e lá está, o tempo, a experiência de trabalho com esses documentos [legais] acho que nesta fase já está”. (E3).

Analisando a tabela 13, que está associada com as perceções que os participantes têm sobre as alterações ao processo de inclusão, podem ser agora elencados os principais resultados. Os diretores de turma são o grupo de respondentes que mais destacaram a implementação das medidas universais, seletivas e adicionais, com 96,4% de respostas. No caso da “promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento”, a maior percentagem e respostas foi dada pelos alunos com 48,2%. Em linha com a temática anterior da flexibilidade curricular, neste ponto sobre a inclusão, os alunos mostram novamente valorizar esta estratégia e reconhecem o seu uso com todos os alunos, tal como sucede no item do “Desenvolvimento de projetos de Turma”, com uma percentagem de 47,2%.

Ao item: “Criação de cargos/responsabilidades a alunos e/ou grupo para reforço da inclusão”, são os encarregados de educação que revelam maior percentagem de respostas, com 46,4%. Esta situação poderá estar relacionada com o facto de os encarregados de educação de alunos aos quais são aplicadas medidas previstas pelo DL 54/2018, valorizarem esta estratégia e estarem mais familiarizados com ela. Aos itens: “Reforço do diálogo e definição de estratégias de acompanhamento com os Encarregados de Educação e “Sinalização precoce de alunos para a EMAEI”, os resultados mais relevantes advêm das respostas dos professores, com valores percentuais próximos dos 60%.

**Tabela 13**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionadas com as alterações ao processo de inclusão*

O que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos	DT		P		EE		ALUNOS	
Implementação de medidas universais, seletivas e adicionais. /Maior adequação da avaliação. * <sup>2</sup>	21	80,8%	27	96,4%	57	29,1%	80	26,4%
A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento. / Maior número de projetos com todos os alunos da turma. *	3	11,5%	5	17,9%	72	36,7%	146	48,2%
Criação de cargos/responsabilidades a alunos e/ou grupo para reforço da inclusão. / Uma maior intervenção do DT na gestão da avaliação e integração de todos os alunos na turma. *	3	11,5%	4	14,3%	91	46,4%	126	41,6%
Desenvolvimento de projetos de Turma. / Diversificação das atividades em sala de aula.*	4	15,4%	11	39,3%	68	34,7%	143	47,2%
Reforço do acompanhamento do Serviço de Psicologia e Orientação.	13	50%	14	50%	-	-	-	-
Reforço do diálogo e definição de estratégias de acompanhamento com os Encarregados de Educação	14	53,8%	16	57,1%	-	-	-	-
Diversificação dos instrumentos de avaliação	-	-	-	-	-	-	133	43,9%
Sinalização precoce de alunos para a EMAEI.	15	57,7%	17	60,7%	-	-	-	-
Nenhuma	1	3,8%	1	3,6%	2	1%	54	17,8%

<sup>2</sup> \* Nestes itens, nos inquéritos por questionário a linguagem foi simplificada para melhor inteligibilidade dos alunos e encarregados de educação.

Ainda acerca da inclusão foi feita a questão às professoras coordenadoras de diretores de turma, e obteve-se os seguintes resultados. Para a Entrevistada 1: “creio que houve muitas dificuldades na adaptação de todos os professores ao 54”, ainda que “creio que começa a evoluir no sentido já bastante positivo, mas foi difícil apropriarem-se das medidas”. Já a Entrevistada 2, referiu: “ (...) eu gosto muito do 54, do que ele traz e do que ele nos permite.”, dando ênfase ainda a “cada aluno é um, cada aluno tem as suas dificuldades, cada aluno tem as suas potencialidades e o diretor de turma aqui é fundamental para que sejam definidas, e identificadas necessidades, as tais medidas universais, as medidas seletivas, as medidas adicionais, o que se fizer necessário”. Por outro lado, a Entrevistada 3, referiu que: “é um bocado...uma vergonha assumir isto, mas nem todos os elementos do conselho de turma podem conhecer verdadeiramente o 54 e o 55 e confundir o tipo de medidas. Mas o balanço é positivo”.

Observando a tabela 14 que se refere à nomeação dos diretores de turma, é possível aferir que quer os diretores de turma, quer os encarregados de educação consideram a “capacidade de relacionamento interpessoal” um dos critérios que justificam a nomeação para o cargo de diretor de turma, com 37,6% e 40,8% respetivamente. Outro resultado a destacar, é o facto de 34,6% dos diretores de turma considerarem que o “completamento de horário” é igualmente uma das fortes razões da sua nomeação para o cargo em detrimento da perceção dos encarregados de educação que não atribuem relevo a esta razão.

**Tabela 14**

*Distribuição das percentagens de respostas ao item sobre a nomeação dos diretores de turma*

		Completamento de horário	Capacidade de comunicação	Capacidade de relacionamento interpessoal	Experiência profissional
DT	Qual a principal razão que pensa justificar a sua nomeação para DT?	34,6%	0%	34,6%	19,2%
EE		7,7%	20,9%	40,8%	26,5%

Igualmente uma das entrevistadas identificou este ponto referindo: “Os diretores são x número de horas letivas e não letivas a atribuir, e é assim que o diretor de turma entra,”, levando a crer que os diretores de turma são nomeados por mera distribuição de serviço, e “não é só porque no horário faltam aquelas duas horas e encaixam essas duas horas, que temos ali um bom diretor de turma”, reforçando que deveria haver um perfil para este cargo e não apenas a mancha horária.

Na tabela 15, um dos principais destaques permite constatar que as quatro amostras de respondentes, aos três itens optaram majoritariamente pela resposta “Concordo”, com valores entre os 47% e os 67%, havendo, portanto, forte concentração nas percepções. Deve ser ainda mencionado que no item: “organização, monitorização e avaliação dos documentos estruturantes da escola, como Regulamento Interno, Projeto Educativo ou Plano de Ação Estratégica, os diretores de turma colocaram a opção “Discordo” com a segunda maior percentagem, o que denota a possível insatisfação dos diretores de turma para esta tarefa que lhes está habitualmente destinada.

**Tabela 15**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com a participação do diretor de turma em documentos estruturantes da escola*

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	<b>O DT deve participar na conceção, monitorização e avaliação do Plano de Turma.</b>	1	3,8%	0	0%	-	-	13	<b>50%</b>	12	46,15%
P		1	3,57%	0	0%	-	-	13	46,43%	14	<b>50%</b>
EE		1	0,51%	3	1,53%	17	8,67%	111	<b>56,63%</b>	64	32,65%
AL		6	1,98%	9	2,97%	20	6,60%	161	<b>53,14%</b>	107	35,31%
DT	<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos estruturantes da escola, como Regulamento Interno, Projeto Educativo ou Plano de Ação Estratégica.</b>	1	3,8%	8	30,77%	-	-	14	<b>53,85%</b>	3	11,54%
P		2	7,14%	5	17,86%	-	-	19	<b>67,88%</b>	2	7,14%
EE		1	0,51%	3	1,53%	36	18,37%	110	<b>56,12%</b>	44	22,45%
AL		5	1,65%	21	6,93%	68	22,44%	145	<b>47,85%</b>	64	21,12%
DT	<b>O DT deve participar na conceção, monitorização e avaliação do Plano de Turma.</b>	1	3,85%	4	15,38%	-	-	16	<b>61,54%</b>	5	19,23%
P		2	7,14	3	10,71%	-	-	18	<b>64,29%</b>	5	17,86%
EE		1	0,51%	2	1,02%	34	17,35%	109	<b>55,61%</b>	50	25,51%
AL		7	2,31%	12	3,96%	72	23,76%	150	<b>49,50%</b>	62	20,46%

Às questões sobre a aplicação do Decreto-lei 54/2018 de 6 de julho e o papel do diretor de turma, cujos resultados estão plasmados na tabela 16, os respondentes, neste caso, diretores de turma e professores foram unânimes em optar claramente pelas opções “concordo” e “concordo totalmente”, com valores que se situam acima dos 50%, na opção “concordo”.

**Tabela 16**

Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com o DL 54/2018 e o papel do diretor de turma

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao diretor de turma integrar a Equipa de multidisciplinar de apoio à aprendizagem.	9	34,62%	1	3,85%	-	-	11	<b>42,31%</b>	5	19,23%
P		9	32,14%	1	3,57%	-	-	15	<b>53,57%</b>	3	10,71%
EE		2	1,02%	34	17,35%	37	18,88%	98	<b>50%</b>	25	12,76%
AL		14	4,62%	56	18,48%	50	16,50%	114	<b>37,62%</b>	69	22,77%
DT	No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao diretor de turma coordenar o processo de comunicação com os encarregados de educação.	3	11,54%	0	0%	-	-	14	<b>53,85%</b>	9	34,62%
P		2	7,14%	1	3,57%	-	-	18	<b>64,29%</b>	7	25%
EE		0	0%	1	0,51%	3	1,53%	92	46,94%	100	<b>51,02%</b>
AL		6	1,98%	11	3,63%	12	3,96%	134	44,22%	140	<b>46,20%</b>
DT	No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao diretor de turma coordenar a implementação das medidas propostas no relatório técnico-pedagógico.	4	15,38%	1	3,85%	-	-	14	<b>53,85%</b>	7	26,92%
P		5	17,86%	1	3,57%	-	-	18	<b>64,29%</b>	4	14,29%
EE		0	0%	1	0,51%	37	18,88%	101	<b>51,53%</b>	47	23,98%
AL		10	3,30%	35	11,55%	73	24,09%	119	<b>39,27%</b>	66	21,78%

<sup>3</sup> \* Nestes itens, nos inquéritos por questionário a linguagem foi simplificada para melhor inteligibilidade dos alunos e encarregados de educação.

Ao item relacionado com a comunicação, verifica-se que alunos e encarregados de educação apontam maioritariamente para a opção “concordo totalmente”, o que poderá dar aqui força ao facto dos alunos e encarregados de educação valorizarem esta função dos diretores de turma. Será possível, portanto, aferir que professores e diretores de turma conhecem genericamente o conteúdo do Decreto-Lei, e que como referido anteriormente, por uma das entrevistadas, “o balanço é positivo. Os diretores de turma foram conhecendo melhor a legislação (...)” (E3). Favinha et al. (2012), refere-se ao diretor de turma como um “líder que se gerindo com flexibilidade todos os problemas com que se depara e promover reflexões conjuntas , contribuirá de forma decisiva para a melhoria das aprendizagens que comanda (...)”. Desta forma converge a perceção de que o diretor de turma é um líder na gestão do currículo e de equipas pedagógicas “,(Favinha et al., 2012, p.20) que certamente aporta um maior valor a todo o trabalho pedagógico desenvolvido com a turma.

Na tabela 17 estão espelhados os resultados sobre os itens que incidiram sobre o Decreto-Lei 55/2018 de 6 de julho, mais especificamente a sua ligação com o diretor de turma. Podemos verificar que quase todos os itens a opção de resposta com maior percentagem foi o “concordo”, denotando desta forma alguma coesão nas perceções de todos os grupos de participantes.

**Tabela 17**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com o DL 55/2018 e o papel do diretor de turma*

		DTOT		D		NSR		C	CT		
DT	No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao DT promover, facilitar, gerir e avaliar em conjunto com os demais professores dos conselhos de turma, a lecionação interdisciplinar e articulada do currículo.	0	0%	2	7,69%	3	11,54%	14	53,85%	7	26,92%
P		2	7,14%	2	7,14%	4	14,29%	19	67,86%	1	3,57%
EE	É o DT que promove junto com os restantes professores da turma os projetos e matérias lecionadas.* <sup>4</sup>	3	1,53%	14	7,14%	66	33,67%	91	46,43%	22	11,22%
AL		9	2,97%	32	10,56%	66	21,78%	133	43,90%	63	20,79%

<sup>4</sup> \* Nestes itens, nos inquéritos por questionário a linguagem foi simplificada para melhor inteligibilidade dos alunos e encarregados de educação.

DT	No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao DT, a particular responsabilidade do processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.	3	11,54%	10	<b>38,46%</b>	2	7,69%	8	30,77%	3	11,54%
P		0	0%	4	14,29%	12	<b>42,85%</b>	3	10,71%	9	32,14%
EE	É o DT, que tem maior responsabilidade no processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.*	8	4,08%	42	21,43%	47	23,98%	77	<b>39,29%</b>	22	11,2%
AL		9	2,97%	54	17,81%	59	19,47%	153	<b>50,49%</b>	57	18,81%
DT	No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao diretor de turma, promover a participação informada dos alunos e encarregados de educação no processo de avaliação das aprendizagens garantindo a responsabilização de todos.	0	0%	1	3,85%	1	3,85%	14	<b>53,85%</b>	10	38,46%
P		2	7,14%	1	3,57%	4	14,29%	16	<b>57,14%</b>	5	17,86%
EE	É o DT, que promove a participação de alunos, encarregados de educação e famílias nas atividades da escola.*	0	0%	16	8,16%	20	10,20%	120	<b>61,22%</b>	40	20,41%
AL		5	1,65%	35	11,55%	53	17,50%	153	<b>50,49%</b>	57	18,81%
DT	No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao DT e respetiva equipa, a título excepcional, determinar a retenção do aluno no mesmo ano de escolaridade, decidindo ainda sobre as vantagens de o aluno acompanhar o seu grupo ou turma.	0	0%	5	19,23%	2	7,69%	13	<b>50%</b>	6	23,08%
P		10	5,10%	48	24,49%	54	27,55%	64	<b>32,65%</b>	20	10,20%
EE	É o DT que tem maior influência na retenção ou transição de ano dos alunos, no final do ano letivo. *	10	5,10%	48	24,49%	54	27,55%	64	<b>32,65%</b>	20	10,20%
AL		18	5,94%	51	16,83%	68	22,44%	112	<b>36,96%</b>	54	17,82%

Exceção feita aqui aos professores que ao item:” No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao diretor de turma, a particular responsabilidade do processo de avaliação das aprendizagens dos alunos”, optaram maioritariamente pela resposta: “Não tenho

conhecimento sobre o assunto para poder responder”. Poderíamos ser levados a crer que os professores não conhecem o Decreto-Lei em questão, mas se olharmos para esse mesmo item, vemos que os diretores de turma selecionaram maioritariamente a opção “Discordo”. De facto, não é ao diretor de turma que compete em particular a avaliação dos alunos, mas sim ao conjunto de docentes como patente no artigo 26º- Intervenientes no processo de avaliação, do Decreto-Lei 55/2018, a saber:

Na avaliação das aprendizagens intervêm todos os elementos com competência no processo, designadamente professores, formadores, tutores e membros de júris, assumindo particular responsabilidade o professor titular de turma, no 1.º ciclo, e os professores que integram o conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário.

Ainda neste ponto, dever ser aqui apresentado o resultado à questão efetuada às entrevistadas que no âmbito da flexibilidade curricular e o Decreto-Lei 55/2018 de 6 de julho, deixaram algumas notas, nomeadamente : “No caso do 55, o grande problema que eu vejo, ainda se vê muito num conselho de turma ainda se vê muito a responsabilidade no diretor de turma e não no conselho de turma” (E1), e ainda “Os diretores de turma foram conhecendo melhor a legislação, agora também reconheço que às vezes é um papel ingrato porque muitos dos elementos do conselho de turma podem não conhecer a fundo” (E3).

Observando com atenção a tabela 18, é possível ler alguns dos resultados mais importantes da perceção dos participantes sobre algumas das tarefas do diretor de turma ao nível da organização de reuniões, preparação de documentos e relatórios e outras tarefas administrativas.

**Tabela 18**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com tarefas dos diretores de turma ao nível mais administrativo*

		DTOT		D		NSR		C		CT	
DT	É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos das reuniões com os encarregados de educação.	0	0%	4	15,38%	-	-	16	61,54%	6	23,08%
P		0	0%	9	32,14%	-	-	17	60,71%	2	7,14%
EE	É o DT que prepara toda a documentação e conversa	0	0%	3	1,53%	15	7,65%	119	60,71%	58	29,59%

AL	com os encarregados de educação. * <sup>5</sup>	6	1,98	12	3,96%	33	10,89%	155	<b>51,16%</b>	97	32,03%
DT	É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos dos conselhos de turma.	0	0%	5	19,23%	-	-	16	<b>61,53%</b>	4	15,38%
P	É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos para os relatórios técnicos dos alunos.	1	3,57%	13	<b>46,43%</b>	-	-	13	<b>46,43%</b>	1	3,57%
DT	É o DT que prepara toda a documentação relacionada com os processos individuais dos alunos.*	1	3,85%	15	<b>57,69%</b>	-	-	7	26,92%	13	50%
P	É ao DT que prepara toda a documentação relacionada com os processos individuais dos alunos.*	1	3,57%	17	<b>60,71%</b>	-	-	9	32,14%	1	3,57%
EE	É o DT que prepara toda a documentação relacionada com os processos individuais dos alunos.*	0	0%	19	9,69%	44	22,45%	98	<b>50%</b>	34	17,35%
AL	É ao DT que prepara toda a documentação relacionada com os processos individuais dos alunos.*	10	3,30%	35	11,55%	65	21,45%	136	<b>44,88%</b>	57	18,81%
DT	É ao DT que prepara toda a documentação relacionada com as faltas e processos disciplinares dos alunos da turma.*	0	0%	6	23,07	-	-	14	<b>53,85%</b>	6	23,08%
P	É ao DT que prepara toda a documentação relacionada com as faltas e processos disciplinares dos alunos da turma.*	0	0%	8	28,57%	-	-	17	<b>60,71%</b>	3	10,71%
EE	É o DT que prepara e orienta toda a documentação relacionada com as faltas e processos disciplinares dos alunos da turma.*	0	0%	6	3,06%	17	8,67%	105	<b>53,57%</b>	67	34,18%
AL	É o DT que prepara e orienta toda a documentação relacionada com as faltas e processos disciplinares dos alunos da turma.*	5	1,65%	21	6,93%	36	11,88%	148	<b>48,84%</b>	93	30,69%

Nota-se uma concordância nas perceções dos vários grupos, em quase todos os itens, com a opção “concordo” a deter a maioria das respostas, com valores que se encontram entre os cerca de 48% a 61%. No caso do item “É ao diretor de turma que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos dos conselhos de turma”, é o único onde a resposta “discordo” consegue a maioria das respostas. Isto ocorre talvez pelo facto dos para os relatórios técnicos dos alunos serem de facto produzidos sob a responsabilidade não só do diretor de turma, mas de técnicos especializados como psicólogos e técnicos de serviço social por exemplo.

Ao analisar os resultados da tabela 19, que se refere aos itens constantes nos questionários sobre a gestão emocional e da comunicação, conseguimos aferir o seguinte: nas três questões,

<sup>5</sup> Nestes itens, nos inquéritos por questionário a linguagem foi simplificada para melhor inteligibilidade dos alunos e encarregados de educação.

os quatro grupos de respondentes demonstram concordância, na medida em que as maiores percentagens de resposta estão concentradas na opção “concordo”. Isto leva-nos a acreditar que os participantes associam a estas tarefas /responsabilidades o trabalho do diretor de turma na escola.

**Tabela 19**

*Distribuição das percentagens de respostas aos itens relacionados com tarefas dos diretores de turma ao nível da gestão emocional e da comunicação*

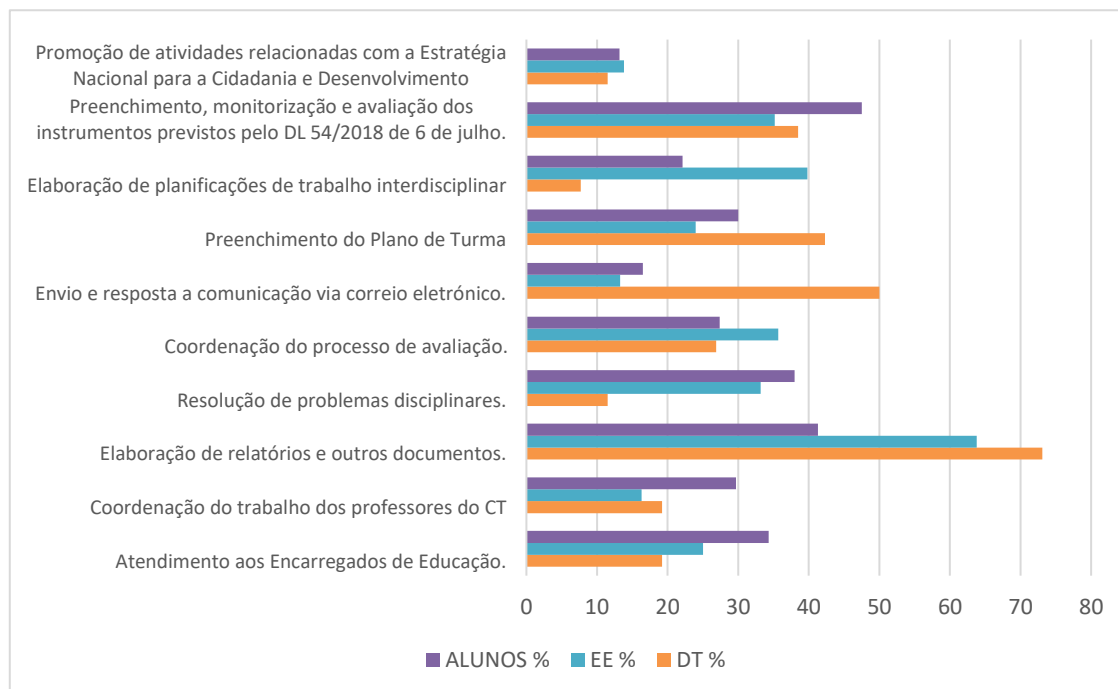
		DTOT		D		NSR		C	CT		
DT	É ao DT que cabe a gestão das relações entre os atores da comunidade educativa, nomeadamente, órgãos de gestão da escola, professores do conselho de turma, alunos e encarregados de educação.	0	0%	1	3,85%	-	-	19	73,08%	6	23,08%
P		0	0%	4	14,29%	-	-	22	78,57%	2	7,14%
EE		2	1,02%	6	3,06%	15	7,65%	107	54,59%	66	33,67%
AL		4	1,32%	23	7,59%	38	12,54%	143	47,19%	95	31,35%
DT	É ao DT que cabe, em parte, a gestão e orientação na dimensão mais emocional dos seus alunos.	1	3,85%	0	0%	-	-	22	84,62%	3	11,54%
P		0	0%	6	21,43%	-	-	19	67,86%	3	10,71%
EE		3	1,53%	16	8,16%	15	7,65%	100	51,02%	62	31,63%
AL		10	3,30%	45	14,85%	32	10,56%	130	42,90%	86	28,38%
DT	É ao DT que cabe, em parte, a gestão e orientação das expectativas dos encarregados de educação.	1	3,85%	0	0%	-	-	18	69,23%	7	26,92%
P		0	0%	4	14,29%	-	-	22	78,57%	2	7,14%
EE		3	1,53%	9	4,59%	12	6,12%	100	51,02%	72	36,73%
AL		4	1,32%	17	5,61%	36	11,88%	168	55,45%	78	25,74%

Neste ponto também houve alguma informação relevante a retirar das entrevistas, nomeadamente: “a forma de estar, a relação que se estabelece, a parte emocional que se estabelece quer com pais, quer com toda a comunidade, com alunos, com toda a gente no geral”, referiu a entrevistada acerca do perfil do diretor de turma. Por outro lado, “esse perfil passa muito pela capacidade de comunicação, pela capacidade de gestão, pois o diretor de turma vai articular ali com os alunos claro, com os professores sem dúvida e com os pais”, referiu a entrevistada 2. E ainda: “O que eu sinto é que cada vez mais os alunos precisam de um diretor de turma, “pessoa”, orientador, que ouve, que propõe caminhos, não é decidir por eles, mas que lhes mostra com segurança aquilo que os pode esperar, portanto na gestão emocional e de dar informação fidedigna”, referindo-se a como vê o cargo evoluir no futuro.

### 3.3. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES NO EXERCÍCIO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

Ao observarmos a ilustração 7, temos um gráfico com a representação das respostas dos diretores de turma, encarregados e educação e alunos sobre a sua perceção às tarefas que julgam os diretores de turma gastar mais tempo. Desta forma verificamos que “A elaboração de relatórios e outros documentos” foi a tarefa com maior percentagem de respostas na ótica dos diretores de turma e dos encarregados e educação, com cerca de 70% e 60% respetivamente. Já na ótica dos alunos o “Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.”, foi a tarefa com maior percentagem de respostas, com cerca de 50%, seguida pela “elaboração de relatórios e outros documentos”, com cerca de 41%.

Em sentido oposto, os três grupos são concordantes na perceção sobre qual a tarefa onde o diretor de turma gasta menos tempo: “Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento”, com percentagens na ordem dos 12% a 14%.



**Ilustração 7**

*Gráfico com a representação percentual sobre a perceção de DT, EE e Alunos sobre as tarefas que ocupam mais tempo aos DT*

Neste gráfico, não consta a percepção dos professores, na medida em que os itens de resposta foram diferentes, como é possível verificar na seguinte tabela.

Como é possível verificar na tabela 20, também os professores partilham da mesma percepção dos diretores de turma e encarregados sobre a tarefa dos diretores de turma que consideram que os faz gastar mais, tempo, e neste caso, com 82,1% das respostas, a opção “Elaboração de relatórios e outros documentos”. Aliás, a burocratização do papel do diretor de turma é um aspeto que tem sido mencionado em vários estudos (Sá, 1997; Marques, 2003, citado em Alho & Nunes, 2009), e que ao ocupar demasiado tempo a estes profissionais retira tempo que poderia ser “mais proveitoso se dedicado ao conhecimento das famílias dos alunos” (Alho & Nunes, 2009, p.151).

**Tabela 20**

*Representação percentual sobre a percepção dos professores sobre as tarefas que ocupam mais tempo aos diretores de turma*

Professores	%
Comunicação com os Diretores de Turma	10,7
Elaboração de relatórios e outros documentos.	<b>82,1</b>
Resolução de problemas disciplinares.	21,4
Gestão do processo de avaliação.	<b>67,9</b>
Envio e resposta a comunicação via correio eletrónico.	25
Preenchimento do Plano de Turma	17,9
Elaboração de planificações de trabalho interdisciplinar	21,4
Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.	<b>42,9</b>
Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento.	10,7

Em segundo lugar surge a opção “Gestão do processo de avaliação.”, com cerca de 67% de respostas, em contraponto com a percepção dos outros grupos participantes, que colocaram esta opção na casa dos 30-40%. Isto poderá estar relacionado com o facto de os diretores de turma e os encarregados de educação estarem mais familiarizados com o facto do trabalho ser do conselho de turma, enquanto que os professores, ainda associam a turma ao diretor de turma, como aliás a entrevistada 1 referiu sobre a aplicação dos decretos-lei 54 e 55: “o diretor de turma é o orientador, é o elo de ligação, mas, há ainda muito a ideia de que são “os teus alunos”, “os da tua direção de turma”, e depois a mim passa-me ao lado”.

Ainda nesta secção foram analisadas as respostas à questão sobre “as limitações sentidas na relação com o diretor de turma” e no caso dos diretores de turma sobre “o desempenho da função”. Os resultados mais relevantes foram os seguintes estão latentes na tabela 21 e 22. Na verdade, a relação entre os diretores de turma e a restante comunidade educativa é fundamental, como as entrevistadas do estudo puderam inclusive enunciar. A propósito de

algumas das características do diretor de turma e da operacionalização das suas funções, algumas citações importantes são: “é fundamental criar uma boa relação quer com alunos, quer com colegas, professores do conselho de turma e com os encarregados de educação” (E1), “O sucesso dos alunos depende muito do diretor de turma, então se ele não tiver essa capacidade comunicativa, essa capacidade de gestão de conflitos, o facto de ele ser um conciliador”, e “(...)tem de saber comunicar, porque muitas vezes é mediador de conflitos ou é mediador de várias questões entre os alunos, com os encarregados e educação, dentro do próprio conselho de turma”. Desde modo, os diretores de turma e professores consideram que uma das principais limitações se prende com o trabalho burocrático, com percentagens bastante significativas, na ordem dos 70-88%.

**Tabela 21**

*Perceção dos DT e professores sobre as limitações na relação com o diretor de turma*

DT		P	
	%	%	
Trabalho burocrático.	88,5	71,4	Trabalho Burocrático.
Comunicação com os Encarregados de Educação.	0	25	Falta de tempo no processo de comunicação.
Trabalho colaborativo docente	3,8	3,6	Incapacidade na gestão dos problemas por parte do DT.
Coordenação do trabalho interdisciplinar	3,8	20	Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.
Diálogo vertical com os alunos	3,8	17,9	Nenhuma

**Tabela 22**

*Perceção dos Encarregados de educação e Alunos sobre as limitações na relação com o diretor de turma*

EE		Alunos	
	%	%	
Problemas no processo de comunicação.	5,1	12,2	Problemas no processo de comunicação.
Incapacidade na gestão dos problemas da turma.	4,6	10,9	Incapacidade na gestão dos problemas da turma.
Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.	4,6	11,9	Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.
Trabalho Burocrático.	12,8	8,3	Trabalho Burocrático.
Falta de ligação emocional e afetiva.	5,1	14,5	Falta de ligação emocional e afetiva.
Cansaço dos professores.	12,8	21,5	Cansaço dos professores.
Falta de tempo em sala de aula com a turma.	21,4	27,1	Falta de tempo em sala de aula com o DT
Nenhuma	59,7	46,5	Nenhuma

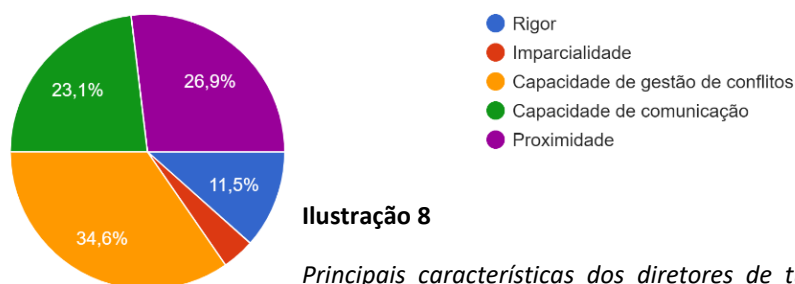
Em contrapartida, os diretores consideram que a “comunicação com os encarregados de educação” não é de todo uma limitação, enquanto os professores remetem para a sua última escolha a opção “Incapacidade na gestão dos problemas por parte do DT”, considerando, portanto, que os diretores de turma terão boa gestão da turma. Já na tabela 22, vemos que entre encarregados de educação e alunos houve total concordância na opção “Nenhum” que apresenta maior número de respostas, com valores entre os 46-59%, dando ênfase ao facto de não sentirem limitações com os diretores de turma.

### 3.4. PERCEÇÃO DOS DIRETORES DE TURMA ÀS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DECORRENTES DA SUA ATUAÇÃO

Poderemos analisar nos seguintes gráficos os resultados advindos da questão. “Qual a característica que mais valoriza num diretor de turma?”

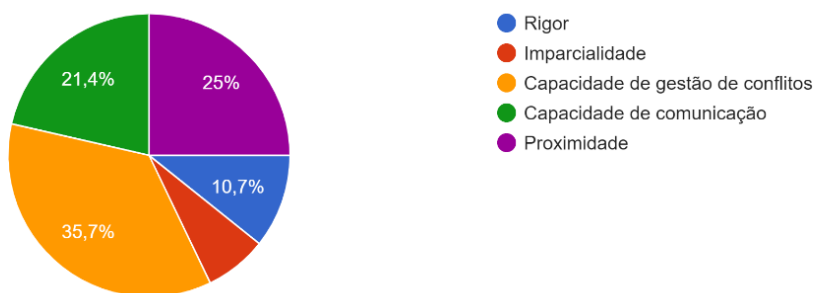
Analisando as ilustrações 8,9,10 e 11 verificamos duas posições distintas nas características que os grupos de inquiridos mais valorizam. De facto, há uma separação entre os profissionais que estão e trabalham na escola, e a perceção dos alunos e das famílias.

Os diretores de turma e professores consideram a opção “capacidade de gestão de conflitos” como a principal característica com 34,6% de respostas dos diretores de turma e 35,7% no caso dos professores. Já os encarregados de educação e os alunos optaram maioritariamente pela resposta “capacidade de comunicação”, com 38,3% e 34% respetivamente. De realçar ainda que ambas as opções de resposta são as que concentram a maioria absoluta das respostas nos quatro grupos de inquiridos em estudo. No caso o gráfico da ilustração 10, houve espaço para identificar outras características, mas sem significado para o estudo.



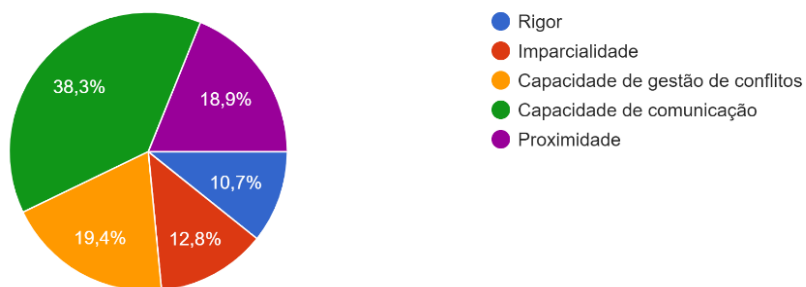
**Ilustração 8**

*Principais características dos diretores de turma na perceção dos próprios*



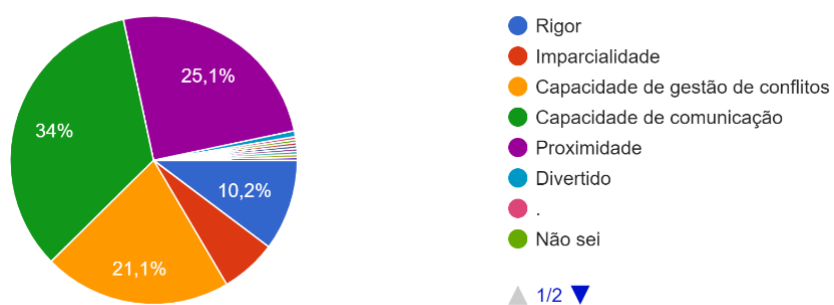
**Ilustração 9**

*Principais características dos diretores de turma na percepção dos professores*



**Ilustração 10**

*Principais características dos diretores de turma na percepção dos encarregados de educação*

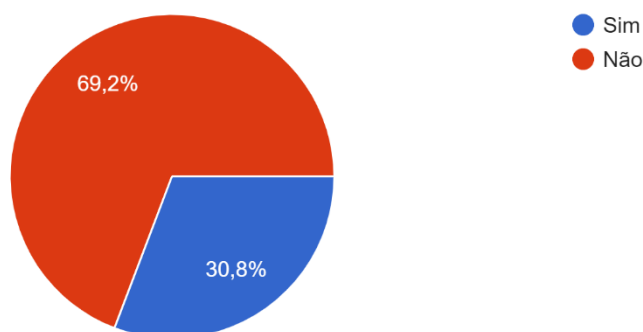


**Ilustração 11**

*Principais características dos diretores de turma na percepção dos alunos*

Como se consegue verificar, e apesar de várias qualidades do diretor de turma, que os participantes consideram importantes, como aponta Marques, 2002, citado em Clemente & Mendes, p.78) “a principal que deve possuir é a capacidade de ouvir o outro”. Sendo assim será possível os diretores de turma desempenharem o seu papel de professores, mas também de orientadores.

No inquérito por questionário aplicado aos diretores de turma foi-lhes perguntado: “Na qualidade de DT considera o tempo de trabalho semanal com os alunos suficiente para as suas funções?”, e como se pode verificar na ilustração 11, a resposta clara de 69,2% dos inquiridos é não. Como é sabido a grande parte dos agrupamentos atribui uma carga letiva de 2 tempos aos diretores de turma, podendo nalguns casos esta não ser coincidente com o horário da turma.



**Ilustração 12**

*Perceção sobre o tempo de trabalho semanal com os alunos (ser suficiente ou não)*

Há por outro lado agrupamentos de escolas que contemplam mais tempos letivos e não letivos para que os diretores de turma possam ter um momento de acompanhamento da turma. As entrevistas teceram também algumas reflexões sobre este aspeto que importa agora elencar: “é lógico, que um diretor de turma que esteja com a turma 50 minutos por semana ou 100, o trabalho é muito mais dificultado” (E1); “nós deveríamos ter 1 hora efetivamente letiva... a tal formação cívica que se evaporou, com a turma era fundamental”(E2), quando se refere à necessidade de os diretores de turma precisarem de mais tempos com o seu grupo turma. E ainda reforçando essa mesma necessidade:” eu não considero que as duas horas sejam suficientes. Um tempo letivo no mínimo com o resgate da

Formação Cívica, ou que lhe quiserem chamar, tempo com a turma, ou assembleia, eu não sei, mas um tempo específico para estar com a turma” (E2).

Como se pode constatar na tabela 23, as concentrações de maiores valores percentuais às questões apresentadas centram-se nas opções “Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma”, na perceção dos diretores de turma e dos professores, com valores percentuais de 76,9% e 67,9% respetivamente.

**Tabela 23**

*Perceção dos inquiridos sobre as duas tarefas mais importantes no desempenho de funções pelo diretor de turma*

	DT	P	EE	AL
Comunicação com os Encarregados de Educação.	65,4%	60,7	<b>70,9%</b>	<b>52,5%</b>
Coordenação das planificações interdisciplinares.	7,7%	0%	6,6%	7,3%
Coordenação do Plano de Turma.	7,7%	7,1%	20,4%	18,5%
Organização e garantia da funcionalidade dos dossiês dos alunos.	0%	3,6%	5,1%	10,6%
Registo e justificação as faltas dos alunos.	0%	0%	1,5%	12,9%
Promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma.	0%	0%	1%	7,9%
Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma.	<b>76,9%</b>	<b>67,9%</b>	65,3%	43,6%
Promoção do diálogo vertical e horizontal na gestão das emoções.	42,3%	50%	19,9%	30%
Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.	0%	7,1%	3,6%	11,2%
Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento.	0%	3,6%	5,6%	5,6%

Quando observamos as respostas dos alunos e encarregados de educação verificamos que as maiores percentagens se situam na opção: “Comunicação com os Encarregados de Educação”, com 70,9% para os encarregados e educação e 52,5% para os alunos. Na verdade, ao ser questionado sobre “as duas ações do diretor de turma que considera mais importante?”, percebemos que a comunicação com os encarregados de educação e com a turma são os dois aspetos mais valorizados pelos participantes.

Analisando a tabela 24, é possível verificar que nos vários itens houve concordância nos resultados, estando concentradas a grande parte das respostas na opção “concordo” e “concordo totalmente”.

Tabela 24

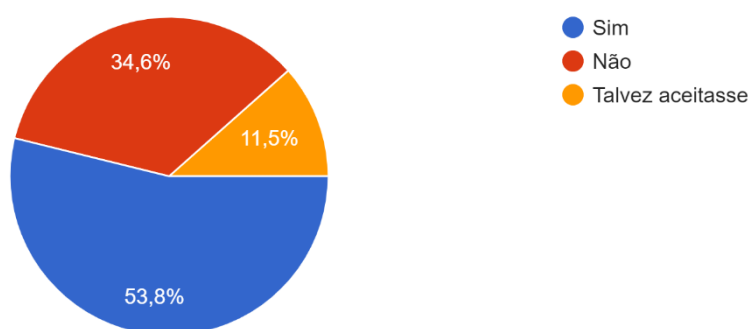
Percepções sobre a liderança a imagem do diretor de turma

		DTOT		D		C		CT	
DT	<b>O DT é a principal figura junto da comunidade educativa</b>	2	7,69%	5	19,23%	14	<b>53,85%</b>	5	19,23%
P		0	0%	10	35,71%	14	<b>50%</b>	4	14,29%
EE		5	2,55%	24	12,24%	123	<b>62,76%</b>	44	22,45%
AL		8	2,64%	57	18,81%	160	<b>52,80%</b>	78	25,74%
DT	<b>O DT é a ponte entre a família, a escola e o Conselho de Turma.</b>	0	0%	0	0%	6	23,08%	20	<b>76,92%</b>
P		0	0%	0	0%	9	32,14%	19	<b>67,86%</b>
EE		0	0%	6	3,06%	107	<b>54,59%</b>	83	42,35%
AL		8	2,64%	43	14,19%	162	<b>53,47%</b>	90	29,70%
DT	<b>O DT é o professor responsável pela organização e gestão de todo o Conselho de Turma.</b>	0	0%	2	7,69%	15	<b>57,69%</b>	9	34,62%
P		1	3,57%	6	21,43%	16	<b>57,14%</b>	5	17,86%
EE		0	0%	13	6,63%	135	<b>68,88%</b>	48	24,49%
AL		-	-	-	-	-	-	-	-
DT	<b>O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.</b>	0	0%	3	11,54%	14	<b>53,85%</b>	9	34,62%
P		0	0%	1	3,57%	4	14,29%	23	<b>82,14%</b>
EE		3	1,53%	25	12,76%	116	<b>59,18%</b>	52	26,53%
AL		11	3,63%	50	16,50%	168	<b>55,45%</b>	74	24,42%
DT	<b>O DT garante a boa gestão do processo avaliativo e educativo dos alunos da turma</b>	0	0%	2	7,69%	16	<b>61,54%</b>	8	30,77%
P		0	0%	5	17,86%	21	<b>75%</b>	2	7,14%
EE		1	0,51%	11	5,61%	133	<b>67,86%</b>	51	26,02%
AL		9	2,97%	33	10,89%	187	<b>61,72%</b>	74	24,42%
DT	<b>O/a Coordenadora de Diretores de Turma mantém margem de autonomia na sua atuação.</b>	0	0%	8	30,77%	15	<b>57,69%</b>	3	11,54%
P		0	0%	9	32,14%	16	<b>57,14%</b>	3	11,54%
EE		-	-	-	-	-	-	-	-
AL		-	-	-	-	-	-	-	-
DT	<b>O Diretor de Turma mantém margem de autonomia na sua atuação.</b>	0	0%	8	30,77%	15	<b>57,69%</b>	3	11,54%
P		0	0%	0	0%	11	39,29%	17	<b>60,71%</b>
EE		-	-	-	-	-	-	-	-
AL		-	-	-	-	-	-	-	-
DT	<b>O tipo de liderança do Diretor escolar influencia o trabalho do DT.</b>	0	0%	1	3,84%	18	<b>69,23%</b>	7	26,92%
P		1	3,84%	1	3,84%	22	<b>78,57%</b>	4	14,29%
EE		-	-	-	-	-	-	-	-
AL		-	-	-	-	-	-	-	-

Em todos os itens, os encarregados de educação e os alunos estiveram de acordo, já em sentido diverso, diretores de turma e professores divergiram ligeiramente na questão: “O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.”, onde professores parecem valorizar

mais o diretor de turma nesta função do que os próprios. E na questão: “O diretor de turma mantém margem de autonomia na sua atuação.”, onde 60,71% dos professores responderam “concordo totalmente”, e os 57,69% dos diretores de turma responderam “concordo”. É relevante também salientar que na questão “O DT é a principal figura junto da comunidade educativa”, são os encarregados de educação que atribuem mais importância ao diretor de turma, enquanto cerca de 30% dos professores discordam desta visão. Estes resultados que apontam para uma visão de que o diretor de turma é uma das figuras de maior relevância para o sistema educativo vem comprovar Favinha (2010) citada em Clemente & Mendes (2013, p.81) que refere que o “processo de mediação coletiva pressupõe que o diretor de turma possua as competências necessárias para atuar como um catalisador do processo”, querendo com isto dizer é a tal roda dentada que permite a ligação entre os vários atores da comunidade educativa.

No inquérito por questionário foi pedido aos diretores de turma para responderem “Se pudesse optar aceitaria a nomeação de DT que lhe foi feita?”, e cujos resultados estão presentes na ilustração 9, onde vemos que mais de metade dos diretores de turma, mais especificamente 53,8% responderam afirmativamente.



**Ilustração 13**

*Perceção dos DT sobre a aceitação do cargo*

Em sentido oposto cerca de 35% dos inquiridos disse que não. E algumas das justificações estão relacionadas com o carácter burocrático da função, bem como o elevado número de tarefas atribuídas e o desgaste, como está presente em algumas das citações da questão elaborada: “tempo (...) insuficiente”, trabalho excessivamente burocrático”, “o desgaste”, “muita responsabilidade”, “demasiado trabalho”, “o excesso de trabalho” e o “excesso de trabalho”.

Observando a tabela 25 que se relaciona com as sugestões apontadas para melhoria da operacionalização do trabalho do diretor de turma, verificamos que os diretores de turma e professores estão alinhados na sua opção. Apontaram a resposta “Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos”, com 88,5% das respostas dos diretores de turma e 89,3% das respostas dos professores. Em segundo lugar surge a opção “Processos de faltas passarem para os serviços administrativos”, com 73,1% das respostas dos diretores de turma e 75% das respostas dos professores. Neste ponto houve espaço para algumas percepções das entrevistas.

**Tabela 25**

*Sugestões apontadas para melhoria da operacionalização do trabalho do DT, na percepção dos próprios e de professores*

DT		P	
	%	%	
Turmas Homogéneas e de nível	11,5	7,1	Turmas Homogéneas e de nível
Escolha do DT por parte do aluno	3,8	7,1	Escolha do DT por parte do aluno
Processos de faltas passarem para os serviços administrativos	73,1	75	Processos de faltas passarem para os serviços administrativos
Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos	<b>88,5</b>	<b>89,3</b>	Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos
Mais formação específica	3,8	3,6	Responsabilização pela sua atuação
Aumento do número de horas não letivas para tratar de assuntos	3,8	3,6	Aumento da formação específica
-	-	3,6	Diminuição de aspetos burocráticos
-	-	3,6	Diminuição de alunos por turma

Sobre uma das soluções que colocaria em prática para melhoria do trabalho dos diretores de turma referiu a entrevista 2: “alguns trabalhos burocráticos, passariam mesmo a ser burocráticos e sairiam do diretor de turma, dado que o trabalho não pode recair todo sobre ele.”; e a entrevistada 3 referiu sobre o mesmo ponto:” se eu pudesse eliminar as tarefas mais administrativas, de secretaria...? Essas eu eliminava completamente, passava para um outro âmbito que não passasse pelo diretor de turma.”

Na tabela 26, vemos as posições de alunos e encarregados de educação sobre a mesma questão. E neste caso não se verifica concordância nos resultados. Cerca de 67% dos encarregados de educação aponta a solução: “Criação de estratégias mais específicas para cada aluno.”, e no caso da opção dos alunos selecionaram “Mais espaço para projetos e tarefas de grupo.”, com 64% das respostas. Deve ser também exposto que estas duas opções são as que reúnem o maior número de respostas para os dois grupos de inquiridos entre as várias opções.

**Tabela 26**

*Sugestões apontadas para melhoria da operacionalização do trabalho do DT, na percepção de encarregados de educação e alunos*

EE	Alunos	
	%	%
Criação de estratégias mais específicas para cada aluno.	<b>67,3</b>	53,5
Escolha do DT por parte do aluno	10,2	36,6
Processos de faltas passarem para os serviços administrativos.	27	18,2
Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos	29,1	22,8
Mais espaço para projetos e tarefas de grupo.	61,7	<b>64,4</b>







### **3.6. SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS RELATIVAS AO TEMA EM ESTUDO**

#### **Categoria “A função de coordenadora de diretores de turma”**

Quando foram aplicadas as entrevistas, foi pedido que as participantes descrevessem quais as principais funções como coordenadoras de diretores de turma. Dessa forma, alguns aspetos em comum foram: a transmissão de informação, o apoio na interpretação e aplicação da legislação, a orientação na preparação dos conselhos de turma, a falta de formação para o cargo e ainda o facto de funcionarem com elo entre os diretores de turma e o órgão de gestão do agrupamento:

- “fazer o elo entre a direção e os diretores de turma” (E1);
- “Não tenho formação, nem senti essa necessidade, muito sinceramente” (E1);
- “turma é sobretudo informar, apoiar, manter atualizado, ajudar no fundo o diretor de turma a preparar o seu trabalho” (E3).

#### **Categoria “Caracterização do DT”**

Para as entrevistadas os diretores de turma são pilares fulcrais na escola, tendo a seu cargo algumas das principais funções como a gestão dos conselhos de turma, o processo de comunicação escola-família, a orientação dos alunos, mas sobretudo uma fortíssima vertente administrativa e burocrática no seu dia a dia:

- “essa parte burocrática, justificação de faltas, essas coisas assim, pronto...não creio que seja o mais importante.” (E 1);
- “deve ter um determinado perfil e esse perfil passa muito pela capacidade de comunicação, pela capacidade de gestão” (E2);
- “tem de ser flexível, mas ao mesmo tempo fazer respeitar as regras” (E3).

#### **Categoria: “Autonomia e Flexibilidade Curricular”**

Nesta categoria as entrevistadas puderam tecer as suas perceções sobre as diretrizes que têm sido dadas aos diretores de turma e equipas educativas no sentido de promover a autonomia e flexibilidade curricular, e neste sentido verificou-se que embora mais

conhecedores do DL 55/2018, ainda existe muita resistência e falta de apropriação, estando muitas vezes depositado o ónus dos projetos e do trabalho colaborativo apenas no diretor de turma e não no conselho de turma:

- “o diretor de turma é o que vai idealizar, e é o que tem de estar sempre a tentar coordenar e os próprios colegas custa-lhes também a apropriar também do projeto de turma” (E1);
- “nem todos os elementos do conselho de turma podem conhecer verdadeiramente o 54 e o 55” (E3);
- “os diretores de turma foram conhecendo melhor a legislação, agora também reconheço que às vezes é um papel ingrato porque muitos dos elementos do conselho de turma podem não conhecer a fundo.” (E3).

### **Categoria “Liderança e autonomia”**

Nesta categoria é possível identificar alguns pontos chave sobre a perceção das entrevistadas sobre o papel da liderança na escola e a sua influência no trabalho dos coordenadores de turma e conseqüentemente nos diretores de turma. Denotou-se que sentem autonomia na grande maioria das tomadas de decisão, reflexo de uma grande proximidade com a equipa de gestão e do trabalho colaborativo no agrupamento:

- “existe alguma autonomia, depois de nós conhecermos os pontos de vista, neste caso da direção e sabermos muito bem qual é o caminho a seguir” (E1);
- “e eu sinto que posso fazer um trabalho autónomo na medida em que posso gerir o meu horário” (E3);
- “sinto que sou ouvida e que sinto que as coordenadoras são tidas em conta a nossa opinião o nosso parecer” (E3).

### **Categoria “Operacionalização e otimização do cargo de DT”**

Foi solicitado às entrevistadas para elencarem as suas perceções sobre como veem o futuro do cargo de diretor de turma e que medidas propoariam para otimizar o seu trabalho. Foram unânimes em alguns aspetos, nomeadamente, a diminuição da carga burocrática, o aumento das horas com a turma, a escolha dos diretores de turma com base num perfil definido e a formação para o cargo:

- “trabalhos burocráticos, passariam mesmo a ser burocráticos e sairiam do diretor de turma” (E1);
- “a seleção dos diretores de turma em função do perfil” (E2);
- “formação específica e ser diretor de turma é um cargo de gestão” (E2);
- “utilizar as ferramentas digitais, e podermos trabalhar em qualquer lado” (E3).

**Tabela 27**

*Síntese da análise de conteúdo das entrevistas*

Categories	Subcategories	Indicadores relevantes	E1	E2	E3
A função de coordenadora de diretores de turma	Funções gerais	Informação	x	x	x
		Apoio e orientação	x	x	x
		Elo de ligação com órgão de gestão	x		
	Formação	Formação especializada para coordenadora			
		Formação especializada para diretora de turma	x		x
	Dificuldades	Coordenação da equipa	x	x	x
		Afastamento Geográfico		x	
Rotatividade docente					
Caracterização do DT	Responsabilidades	Trabalho burocrático	x	x	x
		Comunicação com EE	x	x	x
		Organização e preparação de documentos	x	x	
		Gestão dos CT	x	x	
		Limitações	x	x	x
	Perfil	Comunicação	x	x	x
		Gestão da tríade (EE, CT e alunos)	x	x	x
Dimensão pessoal para o cargo			x	x	
Autonomia e Flexibilidade Curricular	Diretrizes dadas aos DT	Projetos e DAC	x		
	Dificuldades DL 55/2018	Trabalho colaborativo	x		x
Inclusão	Mudanças na escola com o DL 54/2018	Aplicação e balanço	x	x	x
Liderança e autonomia	Estilo de liderança e autonomia	Autonomia no desempenho de funções	x	x	x
Operacionalização e otimização do cargo de DT	Propostas de reforço e valorização do trabalho	Reforço do trabalho pedagógico	x	x	x
		Diminuição do trabalho administrativo	x	x	x
		Criação de perfil	x	x	x
		Formação Especializada	x	x	

## 4. SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Após análise dos resultados podemos elencar algumas notas finais de forma mais sintética. Assim, a maioria dos diretores de turma, dos professores e dos coordenadores dos diretores de turma, não possui formação especializada, mas consideram que seria benéfico para o exercício do cargo, sobretudo quando se almeja a melhoria da qualidade educativa.

Professores, diretores de turma e encarregados de educação consideram que deve existir um perfil para o cargo de diretor de turma, definido na legislação, e que o mesmo deve ser valorizado.

Todos os participantes consideram o cargo um dos mais importantes do sistema educativo, e afirmam que os diretores de turma devem participar na construção e monitorização dos documentos estruturantes da escola, devendo ser avaliados pelo diretor, pelo respetivo coordenador dos diretores de turma, pelos encarregados de educação e, ainda, pelos próprios alunos.

No que se coaduna com as práticas inerentes à função de diretor de turma, ao nível da comunicação, os canais privilegiados passam por: email, SMS, e conversas presenciais e informais.

Quanto à gestão curricular, e em concreto no que respeita a mudanças introduzidas pelo DL 54/2018 e DL 55/2018, houve alguma unanimidade ao considerar que os diretores de turma e as equipas educativas estão mais familiarizados com estes normativos, e que a articulação curricular, a definição de estratégias individualizadas, a promoção do trabalho colaborativo são alguns dos aspetos mais visíveis na escola desde 2018. Ainda sobre este ponto, não podendo generalizar, houve alguns sinais de que os professores estão em processo de assimilação dos mencionados Decretos-Lei.

Ao nível das limitações associadas ao cargo de diretor de turma a perceção dos participantes centrou-se no trabalho burocrático, com a elaboração e relatórios e outros documentos a ser uma tarefa que ocupa bastante tempo aos diretores de turma.

Quando abordamos as potencialidades e fragilidades inerentes ao desempenho do cargo, é possível realçar que sobre a nomeação para se ser diretor de turma, os próprios acreditam que se deve a completamento de horário e à capacidade de relacionamento, enquanto os encarregados de educação, acreditam que se deve apenas a esta última causa.

O tempo necessário para o exercício do cargo é considerado insuficiente na ótica dos diretores de turma.

Todos os participantes consideram que as tarefas que tomam mais tempo aos diretores de turma encaixam-se no domínio administrativo-burocrático, nomeadamente a eleição do

delegado de turma, a gestão dos dossiês individuais ou a elaboração de relatórios e outros documentos. Neste aspeto, aliás, diretores de turma e professores apontam mesmo o trabalho burocrático como uma das principais limitações no desempenho de funções.

No domínio das relações interpessoais consideram a capacidade de comunicação e de gestão de conflitos, as características mais importantes no desempenho do cargo.

Quando perguntamos sobre as tarefas mais importantes verificamos que todos os participantes consideram que os diretores de turma são extremamente importantes na comunicação com os encarregados de educação ao nível do diálogo com os alunos.

Como propostas para a otimização do cargo no futuro, os participantes foram de acordo de unânimes em considerar que este deveria perder pendor administrativo, como por exemplo nomeadamente no que se refere ao controlo e tratamento dos processos das faltas (de natureza diversa), para se tornar possível e dar mais peso importância a aspetos pedagógicos, como a criação de estratégias adequadas a para cada aluno ou o desenvolvimento de projetos e tarefas de grupo do seu interesse (individual e grupal).

Em suma, não podemos deixar de referir que o diretor de turma é na escola “o elemento formalmente individualizador e integrador da educação”. (Coutinho, 1998, citado em Lopes, 2011, p.96).

Sem descurar os resultados advindos não se pretende generalizar os resultados encontrados com este estudo de caso.

Após a conclusão deste estudo pensa-se ser importante aprofundar o tema e se possível abordar outras perceções sobre o trabalho do diretor de turma, nomeadamente elementos das lideranças escolares (diretores escolares); seria também interessante fazer um estudo comparativo com outro país europeu que siga outro modelo de gestão pedagógica e curricular que não o diretor de turma.

## 5. PLANO DE AÇÃO

O diretor de turma é um ator de enorme relevo na escola, embora com uma atuação mais evidente em contexto de conselhos de turma. É considerado um líder, cuja função de “gestor curricular da turma implica desenvolver no grupo de professores da turma sentido de equipa, [que consolide] a sua consciência de grupo responsável pela turma, em conjunto, e não apenas a título individual (...)” (Roldão, 1995, p.17). Esta liderança da equipa educativa, enquadrada planeamento e gestão estratégica, confere-lhe um importante papel enquanto mediador e promotor “da reflexão para a tomada de decisões sobre estratégias de ação devidamente colegiadas e planeadas” (Marinho *et al.*, 2019, p.605).

No âmbito da administração escolar, os profissionais que ocupam cargos de gestão são constantemente desafiados a tomar decisões, que, dependendo do estilo de liderança, possam ser mais ou menos clarificadas, tipificadas e democráticas. A uma gestão transparente e eficaz, Alvarenga e Carvalho, (2007 citado em Saragoça, *et al.*, 2014, p.1) associam a importância de “antecipar para agir (...)”, explorando “o futuro de forma participada, organizada, estruturada, consistente, plausível e útil” (*idem*).

No seguimento desta preocupação, de perspetivar um futuro melhor para o desempenho do cargo de diretor de turma, tendo como horizonte a eficácia da sua atuação para a melhoria da qualidade educativa, é agora apresentado um Plano de Ação Estratégica.

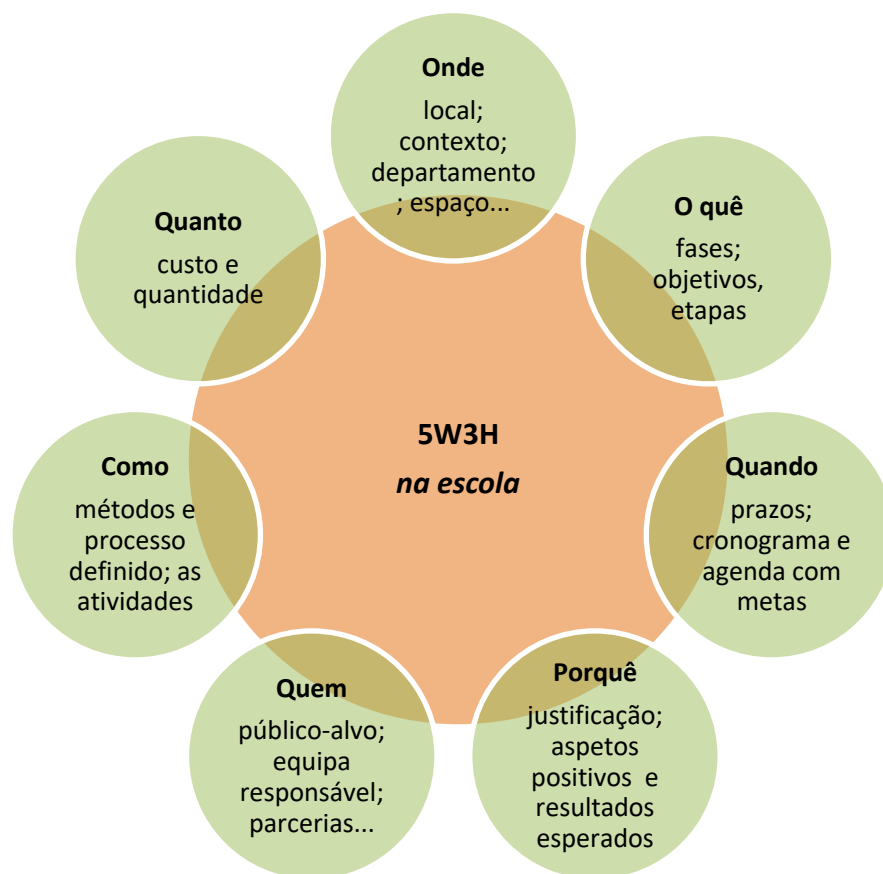
A conceção deste plano de ação alicerçou-se na informação resultante do estudo empírico realizado, e, no sentido de conseguir uma melhor estruturação do próprio plano, foi utilizada a ferramenta de planeamento ‘monitorização 5W2H’<sup>6</sup>. Esta permite, de forma estruturada, responder a sete questões identificando a responsabilidade de cada participante no processo de aplicação. Estas questões estão relacionadas com a iniciais da sigla “5W2H”: *What?* (o que será realizado); *Who?* (quem realizará ou a quem se destina?) *Where?* (onde será realizado o plano?); *When?* (Quando será realizado); *Why?* (porque será realizado?); *How?* (como será aplicado o plano de ação?); *How Much?* (qual o custo associado?).

Neste caso em particular foi feita uma adaptação à ferramenta 5W2H, utilizada a versão mais completa - “5W3H”, em que o terceiro “H” corresponde a *How Many?* (que quantidade ou quantas vezes?), como é possível observar na ilustração 18.

Deve ser mencionado que outras medidas de carácter normativo ou sistémico, não constam no Plano de Ação por não ser da responsabilidade do agrupamento de escolas.

---

<sup>6</sup> Consultado em <http://imbs.pt/wp-content/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>



**Ilustração 18**

*Metodologia 5W3H, adaptada da metodologia 5W2H da empresa Integrated Management Business Solutions, 2021 (adaptação própria)*

**Tabela 28**

*Plano de Ação*

Identificação das áreas de melhoria		
	Trabalho Burocrático	Formação especializada
<b>Breve caracterização Porquê?</b>	No estudo de caso, foi apontado por todos os participantes o pendor administrativo-burocrático do cargo de DT.	Segundo o estudo realizado, a inexistência de formação especializada por parte dos DT é uma lacuna identificada pelos próprios, mas também pelos professores.
<b>O quê?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propõe-se a criação de ações que permitam reduzir o trabalho administrativo dos DT nomeadamente a potencialização dos programas como INOVAR, GIAIE, entre outros, que facilitam o processo de faltas ser gerido na plataforma digital apenas, e os EE justificarem diretamente;</li> <li>2. Processos de matrículas, manuais escolares, senhas de almoço, Subsídios escolares, transportes passaram para domínio exclusivo dos serviços administrativos.</li> <li>3. Promoção do trabalho colaborativo entre pares (com a possibilidade de criação de 1 tempo para este trabalho) para partilha de materiais (com utilização das TIC- nuvem), e melhoria das práticas pedagógicas, uniformização/consolidação e clarificação de procedimentos de avaliação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propõe-se a diversificação de formações creditadas promovidas pelo centro de formação da área local, em áreas como: Mindfulness, Filosofia com Crianças e Jovens; Autonomia e flexibilidade Curricular; Gestão de Processos; Gestão de Conflitos; Educação para a Inclusão;</li> <li>2. Promoção e incentivo ao desenvolvimento de DAC que potenciam a partilha de experiências e fomentam o trabalho de equipa.</li> </ol>

<b>Quando?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No início do ano letivo, na preparação do mesmo, os professores deveriam ter um ação de formação de curta duração, nas instalações da escola, aprendendo em detalhe o bom uso das plataformas digitais: INOVAR. Rentabilizar o bom uso desta ferramenta pelos DT, e dar formação aos EE</li> <li>2. Reforço da equipa alocada aos serviços; ou definição de calendários e tarefas de pequeno grupo, em equipa de professores.</li> <li>3. Preparação do ano letivo com a indicação deste tempo no horário dos docentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As ações de formação teriam lugar nas instalações da sede do Agrupamento, na Biblioteca, salas de Informática ou outro espaço que seja o adequado. Se fosse pertinente, estas ações poderiam ser levadas a cabo noutros agrupamentos, caso fossem abertas a outras comunidades escolares.</li> <li>2. Preparação do ano letivo com a indicação dos projetos iniciais e conseqüente monitorização e reorganização em momentos de reunião entre os pares.</li> </ol>
<b>Quem?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A alteração aos processos de redução da carga burocrática deveria ser proposta em conselho pedagógico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As ações de formação poderiam ser dinamizadas por professores associados ao Centro de Formação local, e/ou docentes externos convidados das Escolas Superiores de Educação ou Universidades da região Norte/Centro e especialistas na área das Ciências da Educação.</li> <li>2. As equipas de docentes, em conjunto com os alunos (com a respetiva coordenação dos DT).</li> </ol>
<b>Como?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propõe-se a criação de formações de curta duração, com uso de ferramentas digitais e que envolvam os participantes em atividades práticas, como a validação das faltas nos sistemas, a atualização das Atas.</li> <li>2. Proposta de redirecionamento de algumas horas semanais a colegas com redução da componente letiva.</li> <li>3. Criação de um tempo semanal com reuniões de grupo/pares para partilha de práticas e definição de etapas dos projetos escolares.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propõe-se a criação de formações de curta/média duração para que os DT possam aceder a um conjunto de conhecimentos específicos na área da Gestão Curricular, Relações Interpessoais ou Gestão Escolar.</li> <li>2. Desenvolvimento de projetos transdisciplinares, que permitam a integração de conteúdos e aprendizagens transversais de várias disciplinas e de áreas como a Educação para a Saúde e Educação para a Cidadania.</li> </ol>

<p><b>Quanto custa e qual a quantidade.</b></p>	<p>1. Formações gratuitas, no âmbito do plano de formação do Centro de Formação da área da Escola, ou propostos pelo Agrupamento e certificados pelo Centro (com carácter anual).</p> <p>2. Estará dependente da distribuição do serviço ou da capacidade financeira do Agrupamento para reforçar as equipas dos serviços administrativos.</p>	<p>1. Formações gratuitas, no âmbito do plano de formação do Centro de Formação da área da Escola, ou com custos controlados. Se possível estas formações poderiam ser disponibilizadas pela DGAE, na medida em que os DT teriam acesso a informação normativa mais centralizada. (com carácter anual) - aproveitando o papel dos coordenadores de diretores de turma.</p>
<p><b>Plano estratégico 2022 (a iniciar) QUANDO?</b></p>	<p>Setembro/outubro 2022 (poder-se-ia repetir todos os anos letivos e com valências diferenciadas) Projeto Piloto a iniciar para teste e a aplicar nas restantes turmas nos anos seguintes.</p>	<p>Mês de julho O mês de julho por ser um mês com uma menor carga letiva para os professores será o momento ideal para a prossecução deste plano. (poder-se-ia repetir todos os anos letivos e com subtemas diferenciados).</p>

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diretor de turma é sem dúvida uma figura central na escola, na medida em que os seus planos de atuação se situam entre a docência, a gestão mais administrativo-burocrática e a orientação emocional. Ao longo tempo, alguns normativos legais permitiram a definição das competências do diretor de turma e que contribuíram para a atuação do mesmo na escola.

Portanto, relativamente à questão de fundo que balizou o presente estudo: como otimizar o papel dos diretores de turma, numa perspetiva de melhoria da qualidade educativa? Elaborou-se um conjunto de instrumentos de recolha de dados, nomeadamente quatro inquéritos por questionário com a mesma matriz ao nível dos itens e secções, aplicados a diretores de turma, professores, encarregados de educação e alunos do 2º ciclo e 3º ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário, e ainda, uma entrevista semiestruturada às coordenadoras de diretores de turma do agrupamento.

Os resultados indicaram as perceções sobre algumas fragilidades e potencialidades do cargo de diretor de turma. Foram criados objetivos específicos para permitir apurar com eficiência e clareza o papel do diretor de turma, designadamente: a) identificar as funções inerentes ao exercício do cargo de diretor de turma; b) identificar as práticas que têm sido desenvolvidas no exercício do cargo de diretor de turma; c) explicitar as principais limitações no exercício do cargo de diretor de turma; d) conhecer a perceção de professores, encarregados de educação e alunos sobre o cargo de diretor de turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

Relativamente ao primeiro objetivo, após a análise dos resultados, foi possível identificar as principais dimensões do cargo, a saber: a figura do diretor de turma é vista como um importante líder intermédio, com uma posição nem sempre valorizada na escola. Cargo esse que deve ser avaliado tendo em conta uma visão holística dos encarregados de educação, alunos, coordenador de diretores de turma e diretor escolar. Este profissional habitualmente é nomeado para completamento de horário e nem sempre pelo seu perfil. Embora neste caso de estudo, estejam elencadas algumas das premissas para a nomeação dos diretores de turma no Projeto Educativo, como se percebe, poderá, na prática, não ser sempre aplicável.

Passando para o segundo objetivo, os resultados obtidos permitiram elencar um conjunto de práticas no desempenho de funções do diretor de turma que passam pelas funções de cariz mais administrativo, de cariz organizacional e gestão, de comunicação e de liderança. Deste primeiro objetivo foi possível afilar que, por razões não claramente identificadas neste estudo, o papel do diretor de turma tem assumido uma traça mais administrativa e menos pedagógica. Não obstante a importância do mesmo nas escolas, o diretor de turma é uma âncora que depende de correntes imprevisíveis.

O terceiro objetivo relacionado com as limitações no exercício do cargo de diretor de turma permitiu elencar alguns aspetos de relevo para o estudo, particularmente: a perceção do cargo ser excessivamente burocrático e com menor peso ao nível de outras dimensões como a pedagógica ou comunicacional. Esta ideia é reforçada pelos resultados, na medida em que os participantes identificam o preenchimento e/ou monitorização de relatórios, o envio e resposta a correios eletrónicos ou o preenchimento do Plano de Turma, como as tarefas em os diretores de turma dependem mais tempo.

Já no quarto objetivo, que se relaciona com a perceção dos diretores de Turma às potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação, os participantes apontaram a capacidade de comunicação e a capacidade na gestão de conflitos como duas das principais características que valorizam num diretor de turma, aliás valorizando esta vertente da comunicação como um dos pilares na relação entre DT-família e DT-alunos. No trabalho com os alunos, o tempo atribuído à função é visto pelos diretores de turma como insuficiente, considerando, no entanto, que em caso de possibilidade de aceitação ou não do cargo, a maioria dos diretores de turma o fariam.

Os participantes apontaram algumas propostas de otimização e melhoria nas práticas operacionais do diretor de turma, como o aumento do número de horas de trabalho com o grupo de alunos, a redução da carga administrativa, ou a formação especializada para o desempenho do cargo.

Podemos considerar que com as várias alterações legais, e com a própria alteração socioeconómica torna-se menos transparente a caracterização do papel do diretor de turma na medida em que o perfil para o desempenho deste cargo não está clarificado, embora seja vasto o leque de funções e responsabilidades que lhe são atribuídas à luz dos normativos legais mais recentes como é o caso do Decreto-Lei nº54/2018 e do Decreto-Lei nº55/201. As questões que colocam são mais ao nível das condições de trabalho, em que medida existe um balanço entre os domínios de atuação e se este está ou não a ser valorizado pelo cargo. Sem dúvida que analisar estes pontos de um prisma multidimensional e as perceções dos diretores de turma, dos alunos, dos professores e dos encarregados de educação contribui para um reforço da importância deste líder intermédio da escola. Na prática é importante que “o diretor de turma não perca de vista a sua função essencial: contribuir para melhorar a relação educativa” (Marques, 2002), pois essa reação está na base de todo o trabalho que se pode desenvolver com os alunos, colocando-os no centro dos processos de aprendizagens para que desenvolvam as competências previstas no perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória e interiorizem as aprendizagens essenciais, de forma a mobilizarem esse conhecimento ao darem resposta aos problemas com que se deparam num mundo em permanente transformação.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/2028>
- Alho, S. & Nunes, C. (2009). Contributos do diretor de turma para a relação escola-família. *Revista Educação*, 32, pp.150-158. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/5513>
- Alves, J. (1999). *A escola e as lógicas de ação*. Edições Asa
- Alves, J., M. & Cabral, I. (2019). In Roldão, M., C. (2019). *Quem Lidera o ensino e Aprendizagem nas escolas? Um estudo sobre lideranças pedagógicas*. Fundação Manuel Leão
- Alves, J., M. & Cabral, I. (2020). *Gestão Escolar e Melhoria das Escolas. O que nos diz a investigação*. Fundação Manuel Leão
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Instituto de Inovação Educacional
- Boavista, C. & Sousa, Ó. (2013). O Diretor de Turma: perfil e competências. *Revista Lusófona de Educação*, 23, pp.77-93
- Boavista, M.C. (2018). *Novos paradigmas organizacionais. O diretor de turma: um vetor de mudança no puzzle da organização escolar*. (Dissertação de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Instituto de Educação, Lisboa)
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Cássio, F. (2008). *Pais e Diretores de turma em diálogo*. Editorial Novembro.
- Clemente, F. & Mendes, R. (2013). Perfil de Liderança do Diretor de Turma e Problemáticas Associadas. *Exedra Revista Científica*, 7, pp.71-85. <http://exedra.esec.pt/wpcontent/uploads/2014/08/07EF-v2.pdf>
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação*, 31(1), pp.13–44. <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912>
- Favinha, M. (2010). Gestão intermédia nas escolas portuguesas – o caso do diretor de turma e a mediação da coordenação curricular no conselho de turma. *Ensino em Revista*,

- Uberlândia, v.17, n.1, pp. 117-201.  
<https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/8190>
- Favinha, M; Góis, M, H. & Ferreira, A (2012). *A importância do papel do Director de Turma enquanto gestor de currículo*. Universidade de Évora.  
<http://hdl.handle.net/10174/8185>
- Formosinho, J. (1980). As bases do poder do professor. *Revista Portuguesa de Pedagogia*.14, pp. 301-328
- Formosinho, J. (1987). A formação de professores e gestores pedagógicos para a escola de massas. *Revista galaica portuguesa de sócio- pedagogia e sociolinguística*, 18-22, pp. 145-155
- Formosinho, J. (1992). *O Dilema Organizacional da Escola de Massas*. Revista Portuguesa de Educação, 5 (3), Braga: Universidade do Minho, pp.23-48
- Formosinho, J., Alves, J., M. & Verdasca, J. (2016). *Uma nova organização pedagógica da escola. Caminhos de possibilidades*. Fundação Manuel Leão
- Gil, L., R.; Machado, J., Cabral, I., Alves, J., M. (2020). *Escola, Liderança e Aprendizagem- Quadro de Referência para o estudo da liderança nas organizações escolares. Gestão Escolar e Melhoria das Escolas- o que nos diz a Investigação*. Fundação Manuel Leão, pp.33-99
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação escolar*. Instituto de Educação e Psicologia - Centro de Estudos em Educação e Psicologia - Universidade do Minho  
<https://hdl.handle.net/1822/12031>
- Lopes, F. (2016). *O papel do diretor de turma na vida dos alunos*. Dissertação de Mestrado em Ensino da História e Geografia, Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/89446/2/170002.pdf>
- Marinho, P., Leite, C. & Fernandes, P. (2019). *O Papel dos Órgãos de Gestão da Escola na Avaliação da Aprendizagem: entre a burocracia e a melhoria*. Meta: Avaliação. Volume 11. nº33. pp.589-610. DOI:10.22347/2175-2753v11i33.2177
- Marques, R. (2001). *Educar com os pais*. Editorial Presença.
- Marques, R. (2002). *O diretor de turma e a relação educativa*. Editorial Presença
- Nóvoa, A. (1992). *Formação de Professores e Profissão Docente*. In *Os Professores e a Sua Formação*. (Coord.). NÓVOA, A. Publicações D. Quixote. IIE.  
<http://hdl.handle.net/10451/4758>

- Oliveira, M. C., C., (2010). *O Diretor de turma aos olhos do 2º e 3º ciclo do ensino básico*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Educação e Trabalho, Porto)
- Pacheco, J., A. (2012). *Do normativo à narratividade curricular. Para uma análise da intervenção do Diretor de Turma no quadro da avaliação institucional*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/22955>
- Peixoto, M. J., & Oliveira, V. (2003). *Manual do Diretor de Turma: contextos, relações, roteiros*. Edições Asa
- Piçarra de Oliveira, A. M., Sanches Mota, L., & Romão, P. (2022). Burocracia docente e a avaliação interna das aprendizagens: A perceção dos diretores portugueses. *Sensos-e*, 9(2), pp.72–78. <https://doi.org/10.34630/sensose.v9i2.4304>
- Quintas, H., & Gonçalves, J. A. M. (2012). A liderança das escolas em três regiões portuguesas: uma visão a partir da avaliação externa. *Revista Portuguesa De Educação*. 25(2). pp.89–116. <https://doi.org/10.21814/rpe.3003>
- Ribeiro, A (2016). *Lideranças Intermédias: Imagens e Clivagens*. (Dissertação de Mestrado Ciências da Educação Especialização em Supervisão Pedagógica, Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, Porto). <http://hdl.handle.net/20.500.11796/2406>
- Roldão, M. C. & Almeida, S. de (2018). *Gestão Curricular para a autonomia das escolas e dos professores*. Direção Geral da Educação. <https://www.dge.mec.pt/noticias/nova-edicao-do-livro-gestao-curricular-para-autonomia-das-escolas-e-dos-professores>
- Roldão, M. C. (2019). *Quem lidera o ensino e a aprendizagem nas escolas? Um estudo de caso múltiplo sobre lideranças pedagógicas*. Fundação Manuel Leão
- Roldão, M., C. & Alves, J., M. (2018). *Articulação Curricular. O que é? Como se faz? Dos conceitos às práticas possíveis*. Fundação Manuel Leão
- Sá, V. (1996). *O Diretor de turma na escola portuguesa: da Grandiloquência dos discursos ao vazio de poderes*. *Revista Portuguesa de Educação*. Universidade do Minho. 9 (1), pp.139- 162. <https://hdl.handle.net/1822/499>
- Sá, V. (1997). *Racionalidades e práticas na gestão pedagógica: O caso do director de turma*. Instituto de Inovação Educacional. <https://hdl.handle.net/1822/60608>
- Saragoça, J., Silva, C., Abrantes, A. (2014). *Potencialidades da Análise Prospetiva para a Investigação em Saúde: o Caso das tendências da prática baseada na evidência nos Serviços de Radiologia Hospitalar Pública da Região Algarve*. Universidade de Évora.

<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/12655/1/Prospectiva%20e%20Sa%C3%BAde%20%28Sarago%C3%A7a%2c%20Silva%20%26%20Abrantes%29.pdf>

Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos*. Fundação Manuel Leão

Vieira, R. (1996). *Professores e pais: diálogo de surdos e relações de poder na comunicação*. Educação, Sociedade & Culturas, 6. pp.175-180

Zenhas, A. (2004). *A direcção de turma no centro da colaboração entre a escola e a família*. Dissertação de Mestrado em Formação Psicológica de Professores, Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/713/1/Tese.pdf>

### **Legislação Consultada**

Decreto-Lei n.º 45810 de 79 de julho de 1964, Diário do Governo n.º 160/1964, Série I. Ministério da Educação Nacional - Direção de Serviços do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário

Decreto n.º 48572 de 9 de setembro de 1968, Diário do Governo n.º 213/1968, 1º Suplemento, Série I. Ministério da Educação Nacional - Direção de Serviços do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário

Decreto-Lei n.º 46/86- Lei de Bases do Sistema Educativo, de 14 de outubro, Diário da República n.º 237/1986, Série I.

Decreto-Lei n.º 211-B/86 de 31 de julho de 1986, Diário da República n.º 174/1986, 3º Suplemento, Série I. Ministério da Educação e Cultura

Decreto-Lei n.º 43/89 de 3 de fevereiro de 1989, Diário da República n.º 29/1989, Série I: Ministério da Educação Despacho 8/SERE/89, de 8 de fevereiro de 1989, Diário da República: II série, nº [32] Supl. Ministério da Educação

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio de 1998, Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A. Ministério da Educação

Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril de 2008, Diário da República n.º 79/2008, Série I. Ministério da Educação

Despacho normativo n.º 4-A/2016, Diário da República n.º 114/2016, 1º Suplemento, Série II Ministério da Educação.

Despacho n.º 6478 de 26 de julho de 2017, Diário da República n.º 143/2017, Série II:

Ministério da Educação

Decreto-Lei n.º 55/2018 do Ministério da Educação. Diário da República: I série, nº 129/2018

Decreto-Lei n.º 54/2018 do Ministério da Educação. Diário da República: I série n.º 129/2018

## APÊNDICES

A-Questionário aplicado a diretores de turma.....	89
B-Questionário aplicado a professores.....	108
C-Questionário aplicado a alunos.....	126
D-Questionário aplicado a encarregados de educação.....	139
E-Transcrição das entrevistas às coordenadoras de diretores de turma.....	153
F-Planificação /guião da entrevista.....	165
G-Consentimento informado para a realização do estudo de caso.....	168
H- tabela síntese com a evolução histórica do cargo de diretor de turma.....	169

## Apêndice A- Questionário diretores de turma

09/07/22, 02:52

Percepções de Diretores de Turma sobre o seu papel na melhoria do serviço educativo

### Percepções de Diretores de Turma sobre o seu papel na melhoria do serviço educativo

O presente questionário enquadra-se na elaboração do Projeto Final do Mestrado em Administração das Organizações Educativas e tem como principal objetivo conhecer as percepções de Alunos, Encarregados de Educação e Professores sobre o papel do Diretor de Turma na escola atual.

Será garantido o anonimato, a confidencialidade e uso exclusivo dos dados aqui recolhidos para divulgação junto da comunidade científica.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Muito obrigado pela colaboração.

---

**\*Obrigatório**

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim    *Avançar para a pergunta 2*  
 Não

Dados Sociodemográficos

2. 1.Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não responder

3. 2.Data de nascimento \*

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

4. 3.Habilitações Literárias \*

Marcar apenas uma oval.

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Outra: \_\_\_\_\_

5. 4.Categoria profissional \*

Marcar apenas uma oval.

Professor Contratado

Professor do Quadro de Agrupamento ou Escola

Professor do Quadro de Zona Pedagógica

6. 5.Anos de serviço como docente. \*

Marcar apenas uma oval.

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

25 a 30

31 a 35

36 ou mais

## 7. 6. Anos de serviço como Diretor de Turma. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- 16 a 20
- 21 a 25
- 25 a 30
- 31 a 35
- 36 ou mais

## 8. 7. Nível de ensino em que exerce o cargo de Diretor de Turma \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário

## 9. 8. Outros cargos atribuídos na escola no presente ano letivo. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Adjunto da Direção
- Coordenador de Departamento
- Coordenador de Diretores de Turma
- Coordenador de Estabelecimento
- Coordenador de Projetos
- Coordenador do Desporto Escolar
- Delegado de Grupo
- Membro do Conselho Geral
- Membro do Conselho Pedagógico
- Nenhum
- Outra: \_\_\_\_\_

10. 9.Grupo de recrutamento a que pertence. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 200
- 210
- 220
- 230
- 240
- 250
- 260
- 290
- 300
- 310
- 320
- 330
- 340
- 350
- 360
- 400
- 410
- 420
- 430
- 500
- 510
- 520
- 530
- 540
- 550
- 560
- 600
- 610
- 620
- 910
- 920
- 930

Dimensões do cargo de Diretor de Turma

11. 10. Já realizei formação especializada para exercer o cargo de DT. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Psicologia das Emoções.
- Não, nunca realizei.
- Filosofia com Crianças e Jovens.
- Mindfulness.
- Gestão de Conflitos.
- Apoio tutorial.
- Apoio e serviço social.
- Outra: \_\_\_\_\_

12. 11. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve possuir formação especializada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ter um perfil definido pela Lei.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenhar função de DT deve corresponder a uma promoção na carreira.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem um papel relevante na escola atual como líder intermédio.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas ou Escola Não agrupada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo coordenador de Diretores de Turma</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado segundo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**as atuais regras do  
Estatuto da  
Carreira Docente**

---

Práticas no exercício do cargo de Diretor de Turma

13. 12. Enquanto DT os processos de comunicação escola-família que mais utiliza são: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Atendimentos individuais.
- E-mail.
- Fichas de Registo.
- Mensagem escrita (caderneta, carta...).
- Programas Informáticos (GIAE, INOVAR...).
- Reuniões Gerais.
- SMS.
- Telefonemas.
- Visitas Domiciliárias.
- Outra: \_\_\_\_\_

14. 13. Que diretrizes têm sido dadas aos Diretores de Turma tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- A articulação vertical e horizontal.
- A adoção de metodologias pedagógicas diversificadas.
- A promoção do trabalho colaborativo entre docentes do Conselho de Turma.
- A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento
- A planificação e aplicação do Domínio de Autonomia Curricular ( DAC).
- A supervisão pedagógica.
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

15. 14. Na sua percepção de DT e membro de equipas educativas, o que tem sido alterado desde a aplicação do DL 54/2018 de 6 de julho? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Implementação de medidas universais, seletivas e adicionais .
- Sinalização precoce de alunos para a EMAEI
- Reforço do acompanhamento do Serviço de Psicologia e Orientação
- Reforço do diálogo e definição de estratégias de acompanhamento com os Encarregados de Educação
- Criação de cargos/responsabilidades a alunos e/ou grupo para reforço da inclusão
- Desenvolvimento de projetos de Turma
- A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

16. 15. Qual a principal razão que pensa justificar a sua nomeação para DT? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Completamento de horário
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Experiência profissional
- Outra: \_\_\_\_\_

17. 16. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve participar na concepção, monitorização e avaliação do Plano de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos estruturantes da escola, como Regulamento Interno, Projeto Educativo ou Plano de Ação Estratégica.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos que resultam da aplicação do DL 54/2018 de 6 de julho.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 17. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma integrar a Equipa multidisciplinar de apoio à aprendizagem.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma coordenar o processo de comunicação com os encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma coordenar a implementação das medidas propostas no relatório técnico-pedagógico.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 18. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao Diretor de Turma promover, facilitar, gerir e avaliar em conjunto com os demais professores dos conselhos de turma, a lecionação interdisciplinar e articulada do currículo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao Diretor de Turma, a particular responsabilidade do processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho , compete ao Diretor de Turma, promover a participação informada dos alunos e encarregados de educação no processo de avaliação das</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**estratégias das aprendizagens garantindo a responsabilização de todos.**

---

**No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma e respetiva equipa , a título excecional, determinar a retenção do aluno no mesmo ano de escolaridade, decidindo ainda sobre as vantagens de o aluno acompanhar o seu grupo ou turma.**

---

20. 19. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É ao Diretor de Turma que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos das reuniões com os encarregados de educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao Diretor de Turma que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos dos conselhos de turma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao Diretor de Turma que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos para os relatórios técnicos dos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao Diretor de Turma que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**documentos para a justificção de faltas e dos procedimentos disciplinares.**

---

21. 20. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É ao Diretor de Turma que cabe a gestão das relações entre os atores da comunidade educativa, nomeadamente, órgãos de gestão da escola, professores do conselho de turma, alunos e encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É ao Diretor de Turma que cabe, em parte, a gestão e orientação na dimensão mais emocional dos seus alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É ao Diretor de Turma que cabe, em parte, a gestão e orientação das expectativas dos encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma

22. 21. Das várias tarefas desempenhadas como Diretor de Turma indique as três \*  
que absorvem mais tempo.

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Atendimento aos Encarregados de Educação.
- Coordenação do trabalho dos professores do CT.
- Elaboração de relatórios e outros documentos.
- Resolução de problemas disciplinares.
- Coordenação do processo de avaliação.
- Envio e resposta a comunicação via correio eletrónico.
- Preenchimento do Plano de Turma
- Elaboração de planificações de trabalho interdisciplinar
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento

23. 22. Qual a principal limitação que sente ao desempenhar a função de DT? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalho burocrático
- Comunicação com os Encarregados de Educação
- Trabalho colaborativo docente
- Coordenação do trabalho interdisciplinar
- Diálogo com os alunos
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

Perceção dos Diretores de Turma às potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

24. 23.Qual a característica que mais valoriza num Diretor de Turma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Rigor
- Imparcialidade
- Capacidade de gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Proximidade
- Outra: \_\_\_\_\_

25. 24.Na qualidade de DT considera o tempo de trabalho semanal com os alunos \*  
suficiente para as suas funções?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

26. 25.Assinale duas das ações do Diretor de Turma que considera mais importante? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação com os Encarregados de Educação
- Coordenação das planificações interdisciplinares
- Coordenação do Plano de Turma
- Organização e garantia da funcionalidade dos dossiês dos alunos
- Registo e justificação as faltas dos alunos
- Promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma
- Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma
- Promoção do diálogo vertical e horizontal na gestão das emoções
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento
- Outra: \_\_\_\_\_

27. 26. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT é a principal figura junto da comunidade educativa.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é a ponte entre a família, a escola e o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é o professor responsável pela organização e gestão de todo o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT garante a boa gestão do processo avaliativo e educativo dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>A Coordenadora de Diretores de Turma tem margem de autonomia na sua atuação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem margem de autonomia na sua atuação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O tipo de liderança</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**do Diretor escolar  
influencia o  
trabalho do DT**

---

28. 27. Se pudesse optar aceitar a nomeação de DT que lhe foi feita? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não    *Avançar para a pergunta 31*
- Talvez aceitasse

29. 28. Que sugestões aponta para melhoria da operacionalização do trabalho do DT? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Turmas Homogéneas e de nível
- Escolha do DT por parte do aluno
- Processos de faltas passarem para os serviços administrativos
- Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos
- Outra: \_\_\_\_\_

30. 29. Como pensa que o cargo de DT poderá evoluir no futuro?

---

---

---

---

---

Nomeação de DT

31. [27.1.Se](#) respondeu Não, indique qual a principal razão. \*

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## **Apêndice B- Questionário a professores**

## 3. 2.Data de nascimento \*

---

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

## 4. 3.Habilitações Literárias \*

Marcar apenas uma oval.

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Outra: \_\_\_\_\_

## 5. 4.Categoria profissional \*

Marcar apenas uma oval.

Professor Contratado

Professor do Quadro de Agrupamento ou Escola

Professor do Quadro de Zona Pedagógica

## 6. 5.Anos de serviço como docente. \*

Marcar apenas uma oval.

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

26 a 30

30 a 35

36 ou mais

## 7. 6.Outros cargos atribuídos na escola no presente ano letivo. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Subdiretor de Agrupamento
- Adjunto da Direção
- Coordenador de Departamento
- Coordenador de Diretores de Turma
- Coordenador de Estabelecimento
- Coordenador de Projetos
- Coordenador do Desporto Escolar
- Delegado de Grupo
- Membro do Conselho Geral
- Membro do Conselho Pedagógico
- Nenhum
- Outra: \_\_\_\_\_

## 8. 7.Grupo de recrutamento a que pertence. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 200
- 210
- 220
- 230
- 240
- 250
- 260
- 290
- 300
- 310
- 320
- 330
- 340
- 350
- 360
- 400
- 410
- 420
- 430
- 500
- 510
- 520
- 530
- 540
- 550
- 560
- 600
- 610
- 620
- 910
- 920
- 930

Dimensões do cargo de Diretor de Turma

9. 8. Já realizei formação especializada para exercer o cargo de DT. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Psicologia das Emoções.
- Não, nunca realizei.
- Filosofia com Crianças e Jovens.
- Mindfulness.
- Gestão de Conflitos.
- Apoio tutorial.
- Apoio e serviço social.
- Outra: \_\_\_\_\_

10. 9. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve possuir formação especializada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ter um perfil definido pela Lei.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenhar função de DT deve corresponder a uma promoção na carreira.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem um papel relevante na escola atual como líder intermédio.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas ou Escola Não agrupada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo coordenador de Diretores de Turma</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado segundo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**as atuais regras do  
Estatuto da  
Carreira Docente**

---

Práticas no exercício do cargo de Diretor de Turma

11. 10. Enquanto professor os processos de comunicação docente-DT que mais utiliza são: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Reuniões de conselhos de turma.
- E-mail.
- Conversas informais.
- Mensagem escrita (caderneta, carta...).
- Programas Informáticos (GIAE, INOVAR...).
- SMS.
- Telefonemas.
- Outra: \_\_\_\_\_

12. 11. Que diretrizes têm sido dadas pelos DT, aos professores do CT, tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- A articulação vertical e horizontal.
- A adoção de metodologias pedagógicas diversificadas.
- A promoção do trabalho colaborativo entre docentes do Conselho de Turma.
- A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento
- A planificação e aplicação do Domínio de Autonomia Curricular ( DAC).
- A supervisão pedagógica.
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

13. 12. Na sua percepção de professor e elemento de equipas educativas, o que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Implementação de medidas universais, seletivas e adicionais .
- Sinalização precoce de alunos para a EMAEI
- Reforço do acompanhamento do Serviço de Psicologia e Orientação
- Reforço do diálogo e definição de estratégias de acompanhamento com os Encarregados de Educação
- Criação de cargos/responsabilidades a alunos e/ou grupo para reforço da inclusão
- Desenvolvimento de projetos de Turma
- A promoção e dinamização de projetos ligados à Cidadania Ativa e Desenvolvimento
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

14. 13. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve participar na concepção, monitorização e avaliação do Plano de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos estruturantes da escola, como Regulamento Interno, Projeto Educativo ou Plano de Ação Estratégica.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos que resultam da aplicação do DL 54/2018 de 6 de julho.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 14. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma integrar a Equipa multidisciplinar de apoio à aprendizagem.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma coordenar o processo de comunicação com os encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No âmbito do DL 54/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma coordenar a implementação das medidas propostas no relatório técnico-pedagógico.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 15. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma promover, facilitar, gerir e avaliar em conjunto com os demais professores dos conselhos de turma, a lecionação interdisciplinar e articulada do currículo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma, a particular responsabilidade do processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma, promover a participação informada dos alunos e encarregados de educação no processo de avaliação das	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**avanço das aprendizagens garantindo a responsabilização de todos.**

---

**No âmbito do DL 55/2018 de 6 de julho, compete ao Diretor de Turma e respetiva equipa, a título excecional, determinar a retenção do aluno no mesmo ano de escolaridade, decidindo ainda sobre as vantagens de o aluno acompanhar o seu grupo ou turma.**

17. 16. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos das reuniões com os encarregados de educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos dos conselhos de turma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos para os relatórios técnicos dos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos para a justificação de faltas e dos procedimentos disciplinares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 17. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É ao DT que cabe a gestão das relações entre os atores da comunidade educativa, nomeadamente, órgãos de gestão da escola, professores do conselho de turma, alunos e encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É ao DT que cabe, em parte, a gestão e orientação na dimensão mais emocional dos seus alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É ao DT que cabe, em parte, a gestão e orientação das expectativas dos encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma

19. 18. Das várias tarefas desempenhadas como docente e membro de equipas educativas, indique as três que absorvem mais tempo. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação com os Diretores de Turma.
- Elaboração de relatórios e outros documentos.
- Resolução de problemas disciplinares.
- Gestão do processo de avaliação.
- Envio e resposta a comunicação via correio eletrónico.
- Preenchimento do Plano de Turma.
- Elaboração de planificações de trabalho interdisciplinar.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento.

20. 19. Qual a principal limitação que sente na relação com os Diretores de Turma? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Falta de tempo no processo de comunicação.
- Incapacidade na gestão dos problemas por parte do DT.
- Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.
- Trabalho Burocrático.
- Nenhuma.
- Outra: \_\_\_\_\_

Perceção de professores sobre o cargo de Diretor de Turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

21. 20.Qual a característica que mais valoriza num Diretor de Turma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Rigor
- Imparcialidade
- Capacidade de gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Proximidade
- Outra: \_\_\_\_\_

22. 21.Assinale duas das ações do Diretores de Turma que considera mais importantes. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação com os Encarregados de Educação.
- Coordenação das planificações interdisciplinares.
- Coordenação do Plano de Turma.
- Organização e garantia da funcionalidade dos dossiês dos alunos.
- Registo e justificação as faltas dos alunos.
- Promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma.
- Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma.
- Promoção de uma boa gestão das emoções dos alunos.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pelo DL 54/2018 de 6 de julho.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento.
- Outra: \_\_\_\_\_

23. 22. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT é a principal figura junto da comunidade educativa.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é a ponte entre a família, a escola e o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é o professor responsável pela organização e gestão de todo o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT garante a boa gestão do processo avaliativo e educativo dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>A Coordenadora de Diretores de Turma mantém margem de autonomia na sua atuação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem margem de autonomia na sua atuação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O tipo de liderança do Diretor escolar</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**influencia o  
trabalho do DT**

---

24. 23. Que sugestões aponta para melhoria da operacionalização do trabalho do DT? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Turmas Homogéneas e de nível
- Escolha do DT por parte do aluno
- Processos de faltas passarem para os serviços administrativos
- Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos
- Outra: \_\_\_\_\_

25. 24. Como pensa que o cargo de DT poderá evoluir no futuro?

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## Apêndice C- Questionário a alunos

09/07/22, 02:54

Percepções dos alunos sobre o papel dos Diretores de Turma na melhoria do serviço educativo

# Percepções dos alunos sobre o papel dos Diretores de Turma na melhoria do serviço educativo

O presente questionário enquadra-se na elaboração do Projeto Final do Mestrado em Administração das Organizações Educativas e tem como principal objetivo conhecer as percepções de Alunos, Encarregados de Educação e Professores sobre o papel do Diretor de Turma na escola atual.

Será garantido o anonimato, a confidencialidade e uso exclusivo dos dados aqui recolhidos para divulgação junto da comunidade científica.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Muito obrigado pela colaboração.

---

### \*Obrigatório

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim    *Avançar para a pergunta 2*  
 Não

### Dados Sociodemográficos

2. 1.Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não responder

3. 2.Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 10 anos
- 11 anos
- 12 anos
- 13 anos
- 14 anos
- 15 anos
- 16 anos
- 17 anos
- 18 anos
- 19 anos
- Outra: \_\_\_\_\_

4. 3.Ano de Escolaridade \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 5ºano
- 6ºano
- 7ºano
- 8ºano
- 9ºano
- 10ºano
- 11ºano
- 12ºano
- Outra: \_\_\_\_\_

5. 4.Outras funções atribuídas na escola no presente ano letivo. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Delegado ou subdelegado de turma.
- Membro do Conselho Geral.
- Membro da Associação de Estudantes.
- Nenhuma.

## Dimensões do cargo de Diretor de Turma

6. 5. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente \* e 5 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve possuir formação especializada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ter um perfil definido pela Lei.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenhar função de DT deve corresponder a uma promoção na carreira.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem um papel relevante na escola atual como líder intermédio.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo Diretor da Escola.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pelos alunos.

---

O DT deve ser  
avaliado pelo  
coordenador  
de Diretores  
de Turma.

---

Práticas no exercício do cargo de Diretor de Turma

7. 6.Quais os processos de comunicação que utilizas com o teu DT? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Conversas presenciais.
- E-mail.
- Mensagem escrita (caderneta, carta...).
- Grupos de turma (Messenger, Whatsapp...).
- SMS.
- Telefonemas.
- Outra: \_\_\_\_\_

8. 7.Nos últimos anos letivos, o que tens sentido na tua vida escolar? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- A adoção de metodologias diversificadas pelos professores.
- Mais partilha de projetos entre os vários professores.
- Uma maior intervenção do DT na gestão das matérias e projetos da turma.
- Mais atividades ligadas à Cidadania e Desenvolvimento.
- Aulas partilhadas por professores em sala de aula.
- Nenhuma mudança.
- Outra: \_\_\_\_\_

9. 8. Atualmente, fala-se cada vez mais em inclusão. Ao longo dos últimos três anos letivos, que mudanças tens sentido na tua vida escolar? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Maior adequação da avaliação.
- Maior número de projetos com todos os alunos da turma.
- Diversificação das atividades em sala de aula.
- Uma maior intervenção do DT na gestão da avaliação e integração de todos os alunos na turma.
- Diversificação dos instrumentos de avaliação.
- Nenhuma mudança.
- Outra: \_\_\_\_\_

10. 9. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve participar no preenchimento, acompanhamento e avaliação do Plano de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, monitorização e avaliação dos documentos da escola, como Regulamento Interno ou Projeto Educativo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve participar na organização, acompanhamento e avaliação dos documentos da Educação Inclusiva.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 10. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que cria condições para todos os alunos poderem aprender consoante o seu ritmo e dificuldades.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que comunica frequentemente com os Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que preenche e avalia todos os documentos dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 11. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente \* e 5 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que promove junto com os restantes professores da turma os projetos e matérias lecionadas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT, que tem maior responsabilidade no processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT, que promove a participação de alunos, encarregados de educação e famílias nas atividades da escola.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que tem maior influência na retenção ou transição de ano dos alunos, no final do ano letivo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 13. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que estabelece a ligação entre professores, encarregados de educação, órgão de gestão da escola e alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT o professor mais próximo e que melhor apoia na gestão emocional dos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que faz a gestão das expectativas e ajuda os encarregados de educação nas estratégias para ajudar os alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma

15. 14. Das várias tarefas desempenhadas pelos Diretores de Turma indica as três \*  
onde julgas que eles gastam mais tempo:

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Atendimento aos Encarregados de Educação.
- Coordenação do trabalho dos professores do conselho de turma.
- Elaboração de relatórios e outros documentos.
- Resolução de problemas disciplinares.
- Coordenação do processo de avaliação.
- Envio e resposta a comunicação via correio eletrónico.
- Preenchimento do Plano de Turma.
- Elaboração de planificações de trabalho interdisciplinar.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos para as estratégias de apoio a todos os alunos que delas necessitem.
- Promoção de atividades relacionadas com a Cidadania e Desenvolvimento.

16. 15. Qual a principal limitação que sentes na relação com o Diretor de Turma? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Problemas no processo de comunicação.
- Incapacidade na gestão dos problemas da turma.
- Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.
- Trabalho Burocrático.
- Falta de ligação emocional e afetiva.
- Cansaço dos professores.
- Falta de tempo em sala de aula com o DT.
- Nenhuma.
- Outra: \_\_\_\_\_

17. 16. Assinala duas das ações do Diretor de Turma que consideras mais importantes. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação com os Encarregados de Educação.
- Coordenação das planificações das várias disciplinas.
- Coordenação do Plano de Turma.
- Organização dos dossiês dos alunos.
- Registo e justificação as faltas dos alunos.
- Promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma.
- Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma.
- Promoção de uma boa gestão das emoções dos alunos.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pela Educação Inclusiva.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento

Perceção dos alunos sobre o cargo de Diretor de Turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

18. 17. Qual a característica que mais valorizas num Diretor de Turma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Rigor
- Imparcialidade
- Capacidade de gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Proximidade
- Outra: \_\_\_\_\_

19. 18. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indica a tua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT é a principal figura junto da comunidade educativa.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é a ponte entre a família, a escola e o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT garante a boa gestão da avaliação e aprendizagem dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 19. Que sugestões apontas para melhoria do trabalho do DT? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Mais acompanhamento individual de cada aluno.
- Escolha do DT por parte do aluno.
- As justificações das faltas dos alunos passarem para os serviços administrativos.
- Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos
- Mais espaço para projetos e tarefas de grupo.
- Outra: \_\_\_\_\_

21. 20. Como pensas que o cargo de DT poderá evoluir no futuro?

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## Apêndice D- Questionário a encarregados de educação

09/07/22, 02:53

Perceções dos encarregados de educação sobre o papel dos Diretores de Turma na melhoria do serviço educativo

# Perceções dos encarregados de educação sobre o papel dos Diretores de Turma na melhoria do serviço educativo

O presente questionário enquadra-se na elaboração do Projeto Final do Mestrado em Administração das Organizações Educativas e tem como principal objetivo conhecer as perceções de Alunos, Encarregados de Educação e Professores sobre o papel do Diretor de Turma na escola atual.

Será garantido o anonimato, a confidencialidade e uso exclusivo dos dados aqui recolhidos para divulgação junto da comunidade científica.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Muito obrigado pela colaboração.

---

**\*Obrigatório**

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim    *Avançar para a pergunta 2*  
 Não

Dados Sociodemográficos

2. 1.Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não responder

3. 2.Idade \*

---

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

4. 3.Habilitações Literárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1ºciclo.
- 2ºciclo.
- 3ºciclo.
- Ensino Secundário.
- Licenciatura.
- Pós-Graduação.
- Mestrado.
- Doutoramento.
- Prefiro não responder.
- Outra: \_\_\_\_\_

5. 4.Outras funções atribuídas na escola no presente ano letivo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Representante dos Encarregados de Educação no conselho de turma.
- Membro do Conselho Geral.
- Nenhuma.

Dimensões do cargo de Diretor de Turma

6. 5. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT deve possuir formação especializada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ter um perfil definido pela Lei.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desempenhar função de DT deve corresponder a uma promoção na carreira.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT tem um papel relevante na escola atual como líder intermédio.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas ou Escola Não agrupada.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT deve ser avaliado pelos Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O DT deve ser  
avaliado  
pelos alunos.

O DT deve ser  
avaliado pelo  
coordenador  
de Diretores  
de Turma.

### Práticas no exercício do cargo de Diretor de Turma

7. 6.Quais os processos de comunicação mais frequente entre si e o DT(s) do seu educando(s)? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Conversas presenciais.  
 E-mail.  
 Mensagem escrita (caderneta, carta...).  
 Grupos de turma (Messenger, Whatsapp...).  
 SMS.  
 Telefonemas.  
 Outra: \_\_\_\_\_

8. 7.Com a mudança em vigor da Flexibilidade Curricular, o que tem sentido na vida escolar do(s) seu(s) educando(s)? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- A adoção de metodologias pedagógicas diversificadas pelos professores.  
 Mais partilha de projetos entre os vários professores.  
 Uma maior intervenção do DT na gestão das matérias e projetos da turma.  
 Mais atividades ligadas à Cidadania e Desenvolvimento.  
 Aulas partilhadas por professores em sala de aula.  
 Nenhuma.  
 Outra: \_\_\_\_\_

9. 8.Com a entrada em vigor da Lei da Educação Inclusiva, o que tem sentido na vida escolar do(s) seu(s) educando(s)? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Maior adequação da avaliação.
- Maior número de projetos com todos os alunos da turma.
- Diversificação das atividades em sala de aula.
- Uma maior intervenção do DT na gestão da avaliação e integração de todos os alunos na turma.
- Outra: \_\_\_\_\_

10. 9.Na sua opinião, qual a razão que justifica a escolha do DT do(s) seu(s) educando(s) pela direção da escola? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Para completar o horário de trabalho.
- Capacidade de comunicação.
- Capacidade de relacionamento interpessoal.
- Experiência profissional.
- Outra: \_\_\_\_\_

11. 10. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT participa no preenchimento, acompanhamento e avaliação do Plano de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT participa na organização, monitorização e avaliação dos documentos da escola, como Regulamento Interno ou o Projeto Educativo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT participa na organização, acompanhamento e avaliação dos documentos da Educação Inclusiva.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 11. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que cria condições para todos os alunos poderem aprender consoante o seu ritmo e dificuldades.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que comunica frequentemente com os Encarregados de Educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que preenche e avalia todos os documentos dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 12. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que promove junto com os restantes professores da turma os projetos e matérias lecionadas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT, que tem maior responsabilidade no processo de avaliação das aprendizagens dos alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT, que promove a participação de alunos, encarregados de educação e famílias nas atividades da escola.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que tem maior influência na retenção ou transição de ano dos alunos, no final do ano letivo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 13. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave:

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
<b>É o DT que prepara toda a documentação e conversa com os encarregados de educação.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É ao DT que cabe todo o trabalho de pesquisa, organização, consulta e preparação dos documentos dos conselhos de turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>É o DT que prepara e orienta toda a documentação relacionada com as faltas e processos disciplinares dos alunos da turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 14. Usando uma escala de cinco níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho conhecimento sobre o assunto para poder responder	Concordo	Concordo Totalmente
É o DT que estabelece a ligação entre professores, encarregados de educação, órgão de gestão da escola e alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É o DT, o professor mais próximo e que melhor apoia na gestão emocional dos alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É o DT que faz a gestão das expectativas e ajuda os encarregados de educação nas estratégias para ajudar os alunos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma

16. 15. Das várias tarefas desempenhadas pelos Diretores de Turma indique as três nas quais julga gastarem mais tempo: \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Atendimento aos Encarregados de Educação.
- Coordenação do trabalho dos professores do CT.
- Elaboração de relatórios e outros documentos.
- Resolução de problemas disciplinares.
- Coordenação do processo de avaliação.
- Envio e resposta a comunicação via correio eletrónico.
- Preenchimento do Plano de Turma
- Elaboração de planificações de trabalho interdisciplinar.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pela Educação Inclusiva.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento.

17. 16. Qual a principal limitação que sente na relação com o Diretor de Turma do(s) seu(s) educando(s)? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Problemas no processo de comunicação.
- Incapacidade na gestão dos problemas da turma.
- Falta de transparência na gestão dos processos e tomadas de decisão.
- Trabalho Burocrático.
- Falta de ligação emocional e afetiva.
- Cansaço dos professores.
- Falta de tempo em sala de aula com a turma.
- Nenhuma.
- Outra: \_\_\_\_\_

Perceção de professores, encarregados de educação e alunos ao cargo de Diretor de Turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.

18. 17.Qual a característica que mais valoriza num Diretor de Turma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Rigor
- Imparcialidade
- Capacidade de gestão de conflitos
- Capacidade de comunicação
- Proximidade
- Outra: \_\_\_\_\_

19. 18.Assinale duas das ações do Diretor de Turma que consideras mais importantes. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação com os Encarregados de Educação.
- Coordenação das planificações interdisciplinares.
- Coordenação do Plano de Turma.
- Organização dos dossiês dos alunos.
- Registo e justificação as faltas dos alunos.
- Promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma.
- Criação e desenvolvimento de um diálogo aberto com a turma.
- Promoção do diálogo vertical e horizontal na gestão das emoções.
- Preenchimento, monitorização e avaliação dos instrumentos previstos pela Educação Inclusiva.
- Promoção de atividades relacionadas com a Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento

20. 19. Usando uma escala de quatro níveis em que 1 representa Discordo Totalmente e 4 Concordo Totalmente, indique a sua opinião sobre essas afirmações, de acordo com a seguinte chave: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>O DT é a principal figura junto da comunidade educativa.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é a ponte entre a família, a escola e o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT é o professor responsável pela organização e gestão de todo o Conselho de Turma.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT integra os alunos na escola e resolve os seus problemas.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O DT garante a boa gestão do processo avaliativo e educativo dos alunos da turma</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 20. Que sugestões aponta para melhoria da operacionalização do trabalho do DT? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Criação de estratégias mais específicas para cada aluno.
- Escolha do DT por parte do aluno.
- Processos de faltas passarem para os serviços administrativos.
- Aumento do número de horas letivas para o trabalho com os alunos
- Mais espaço para projetos e tarefas de grupo.
- Outra: \_\_\_\_\_

22. 21. Como pensa que o cargo de DT poderá evoluir no futuro?

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## **Apêndice E- Transcrição das entrevistas às coordenadoras de diretores de turma**

### **Entrevista à coordenadora de diretores de turma -1**

#### **Questão 1- Quais as suas responsabilidades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

Em primeiro lugar fazer o elo entre a direção e os diretores de turma, as informações que me são dadas, organizar toda a informação que me é distribuída, destinada e depois passá-la devidamente aos diretores de turma. Depois tem a ver também com o apoio na legislação, o apoio em todo o trabalho de logística de diretores de turma, já que todos os anos.... Ora bem, eu não estou como coordenadora há muito tempo; eu sou diretora de turma desde sempre, ou seja, desde que sou professora, quase há 25 anos, mas coordenadora, estou há 2 ou 3 anos mais ou menos. É sempre fundamental apoiarmos os diretores de turma que estão pela primeira vez na escola, pela primeira, alguns, que estão em cargos de diretores de turma, porque isto vai evoluindo muito todos os anos, mesmo até a nível de legislação e mesmo na forma de trabalhar do agrupamento. Eu até nem tenho grande experiência em trabalho de muitos agrupamentos, porque, felizmente, em pouco tempo, fiquei na escola em que queria, mas tenho noção disso. Tenho noção que há diferenças no trabalho de agrupamento para agrupamento e este apoio é fundamental. Aliás foi uma das razões pelas quais nós fizemos a divisão entre 2ºciclo e 3ºciclo. Nós tínhamos, um só coordenador, mas fizemos depois uma adenda ao Regulamento Interno e foi aí que eu entrei, dado que o 3ºciclo estava muito grande e estava uma sobrecarga para a coordenadora em funções; e mesmo para os diretores de turma, a facilidade com que chegavam ao coordenador não era tão grande como é no momento e facilita neste caso o apoio. Outra função é colaborar, primeiro passa a preparação por nós, das reuniões, através de informações do conselho pedagógico. Neste caso, quem vai ao pedagógico, dado que foi uma adenda que fizemos há relativamente pouco tempo, ainda em vigor, vai terminar agora em junho/julho é a coordenadora do 3ºciclo, até porque nem podia, pois haveria uma colisão dos cargos, dado que estou no Conselho Geral, e estar nos dois era impraticável. Neste caso a outra coordenadora faz a ligação, e facilita o trabalho, uma vez que a relação que tenho com ela é de há muitos anos também e sabemos muito bem como cada uma de nós trabalha. Partilhamos muito, temos formas de trabalhar muito idênticas, identificamo-nos muito uma com a outra, e já trabalhávamos enquanto ela coordenadora e eu diretora de turma, e já muitos dos pormenores do 2ºciclo passavam por mim já, e pronto, isto foi evoluindo. Por isso, há preparação e é importante no coordenador a preparação das reuniões que depois passamos para vocês diretores de turma, transmitir toda a informação e organizar toda a legislação, organizar os dossiês e depois poder-vos passar os dossiês devidamente organizados, ou seja, esta já é a parte mais burocrática.

#### **Questão 2- Possui formação especializada para o cargo de Coordenadora de Diretores de turma, se sim qual?**

Não tenho formação, nem senti essa necessidade, muito sinceramente, aí está, pela experiência, embora eu sei que, a experiência e o facto de dizermos que somos diretores de turma e professores há x anos não faz de nós bons diretores de turma, e bons professores, pois podemos ser um mau exemplo ou não, depende, já que os anos nem sempre identificam se estamos no caminho certo ou não. Nunca necessitei de grande formação. Eu fiz pequeninas formações, agora não sei dizer o nome delas. Foram aquelas formações de curta duração, fui

fazendo aliás todos os anos. Para diretora de turma, já cheguei a fazer, mas não em está a ocorrer o nome completo. Mas são as formações, as ditas, de 3horas, 4 horas.

**Questão 3- Quais as suas principais dificuldades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

Isso varia muito de ano para ano, sabes, mas as dificuldades vêm dos diretores de turma que temos, do grupo que temos. Podemos ter um trabalho realmente excepcional, se tivermos diretores de turma, que realmente colaborem, mas a grande dificuldade é mesmo termos os diretores de turma contrariados. E nós sabemos que é um cargo que muita gente foge. E quando o diretor de turma está no cargo e não assume esse papel como diretor de turma, ou não lhe dá o mínimo prazer, eu sei que o diretor de turma tem um trabalho enorme, e é um cargo extremamente importante ao nível de uma escola, e eu nunca passei por isso, mas, tenho noção que se não fosse diretora de turma, metade dos problemas se resolveriam. Mas, há professores, que lhe dá um certo gozo ser diretor de turma, e têm noção das dificuldades, mas vão à luta, passando a expressão e conseguem resolver os problemas, mas há outros que entram logo contrariados, e é uma dificuldade tremenda, porque chegar a esses colegas, e fazê-los perceber determinadas situações e acatar determinadas... porque há decisões que nós temos de passar e nem sempre todas as decisões revelam a nossa opinião sobre determinado assunto. Nós temos indicações a cumprir quer da direção, quer legislação; e a própria direção não faz o que bem lhe apetece e eu acho que há professores, não só no caso de diretores de turma, mas aí nota-se a maior dificuldade, há professores que têm essa dificuldade em acatar a hierarquia, e noto isso. E aí sim, eu já tenho bastante formação, porque sou supervisora e formadora do IAVE e neste caso, deves imaginar a quantidade de dificuldades que temos em chegar, e o próprio diretor de turma, passa um bocadinho também por aí e nós coordenadores a nossa dificuldade vem depois daí. Temos que estar sempre atentos, temos que estar sempre “ON”, que é mesmo assim, as notícias vão-nos chegando e nós quanto mais rapidamente chegarmos aos professores melhor, porque há assuntos que têm *timing* para resolvermos e a própria legislação vai mudando e nós temos que estar em cima do acontecimento e é lógico que isso é uma preocupação, mas para mim a maior dificuldade é mesmo: depende com quem estejamos a trabalhar.

**Questão 4- Quais as características que considera serem mais importantes para se ser DT?**

Olha, eu para já penso que é fundamental criar uma boa relação quer com alunos, quer com colegas, professores do conselho de turma e com os encarregados de educação. Um diretor de turma que consiga passar, e primeiro tem que ser bom ouvinte, e que consiga passar a sua mensagem de uma forma serena, quer para os alunos, vincar a sua posição e depois articular muito bem, quer com colegas, quer com pais, fica com o trabalho facilitado. Isto, porque a reação, e nós queixamo-nos muitas vezes, e um dos grandes problemas é a colaboração dos pais e mesmo em relação a alguns colegas e como é que chegamos a eles. É lógico que eles são diferentes, de turma para turma de aluno para aluno e ao longo do tempo tem-se notado diferenças, mas o nosso discurso e a nossa forma de atuação vai condicionar também o comportamento deles, mesmo dos próprios alunos e eu creio que isso que é uma das características mais importantes. Ou seja, é adequar o seu trabalho à turma em específico e a cada um dos alunos específicos também que são casos únicos. E conseguir ouvi-los, e ter também um comportamento assertivo, tomar as decisões nas alturas certas, conseguir

articular com toda a comunidade, pronto eu nem diria, nem digo agora com pais, e colegas é mesmo com toda a comunidade, no geral, portanto.

**Questão 5- Tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular, que diretrizes têm sido dadas aos diretores de turma e que evidências têm sido reveladas por parte destes (contando com as suas equipas educativas, claro) em resposta a essas diretrizes.**

No caso do 55, o grande problema que eu vejo, ainda se vê muito num conselho de turma ainda se vê muito a responsabilidade no diretor de turma e não no conselho de turma, ou seja quando nós fazemos um projeto, quando todas as decisões passam pelo diretor de turma, e tudo bem..., porque o diretor de turma é o orientador, é o elo de ligação, mas, há ainda muito a ideia de que são “os teus alunos”, “os da tua direção de turma”, e depois a mim passe-me ao lado. E aí está a grande dificuldade. Tudo seria muito mais facilitador, se nós pensássemos na escola, como sendo “os nossos alunos”, e não “os teus alunos”. Porque no fundo eles são nossos alunos e quando penas “nos teus alunos”, então esse problema é teu e tu é que resolves. Não é? E a DAC passa um bocadinho por aí. A DAC, os projetos, ou como queiramos chamar. O nosso agrupamento está nisso desde a fase piloto, e aí sim, eu tive formação, mas ainda não como coordenadora, e nem sei muito bem explicar como fui parar à articulação, mas fui lá parar e tive alguma formação, juntamente com a direção e entramos em fase piloto e após isso ainda não vi grandes melhorias. O diretor de turma é o que vai idealizar, e é o que tem de estar sempre a tentar coordenar e os próprios colegas custam-lhes também a apropriar também do projeto de turma, o que vai dificultar muito o desenvolvimento desse mesmo trabalho. Eu creio que também um bocadinho a tal mentalidade.

**Questão 6- Nas práticas dos diretores de turma (e respetivas equipas educativas), o que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos?**

Eu creio que 54 já tem algum tempo, o 55 é mais recente. Eu creio que houve muitas dificuldades na adaptação de todos os professores ao 54. Ainda há bem pouco tempo, a nossa escola tem feito algumas formações nos inícios do ano para tentar tirar dúvidas, para tentar ajudar nesse trabalho quer aos diretores de turma, quer aos professores em geral, porque de facto dá-me a sensação que ainda não.. agora creio que começa a evoluir no sentido já bastante positivo, mas foi difícil apropriarem-se das medidas e mesmo assim eu sinto que, por exemplo, este ano na mudança de diretores de turma que tivemos, que tivemos grandes alterações em que entraram novos diretores de turma de outras escolas, eu sinto que há lacunas naquilo que o 54 prevê, principalmente o 54, e aí a dificuldade tem sido alguma, talvez por desconhecimento. Talvez conheçam, mas não se apropriam e noto mesmo que todos os mecanismos que se prevê, porque eu noto isso, não só nos diretores de turma. É lógico, que os diretores de turma, como professores de devem coordenar, orientar todo o projeto de uma turma, mais grave ainda é. Eu noto isso até a nível geral, e embora esteja a mudar, mas não tem sido fácil nós abemos que essas medidas são da responsabilidade do conselho de turma.

**Questão 7- Na sua opinião, que responsabilidades o diretor de turma deveria ter para cumprir com a sua função. Destas, quais as que considera mais desafiantes? (que estão apenas ao alcance dos que possuem formação específica).**

O mais importante para mim para ser diretor de turma, começa por estabelecer boas relações, começa logo por aí. Estabelecer a boa relação quer com os alunos, quer com os pais e quer com os seus pares, não é? Se for, uma pessoa que saiba o ouvir, que saiba que saiba agir, para mim é logo a principal função.

Depois nós, passam-nos uma série de funções burocráticas, administrativas, passam-nos pela mão, que, nós aí pronto, com mais ajuda ou menos ajuda lá vamos gerindo. Aqueles que têm mais dificuldade também com mais ajuda dos coordenadores ou colegas, mesmo, nem sempre é o coordenador, é entreajuda também. As coisas vão-se gerindo, mas, a forma de estar, a relação que se estabelece, a parte emocional que se estabelece quer com pais, quer com toda a comunidade, com alunos, com toda a gente no geral, eu acho que realmente deve ser uma pessoa que esteja de mente aberta, digamos assim, e que goste.

Algo que está a começar a melhorar: a questão das matrículas, essa parte burocrática de entrega de subsídios e de matrículas, essas coisas todas, que no último ano melhorou um pouco. Isto porque passou para a parte online, e tirou-nos essa sobrecarga. Mesmo assim, ainda ficou um restinho, porque sabemos que os pais não dão conta do recado e depois passa para nós. Ou seja, essa parte burocrática, justificação de faltas, essas coisas assim, pronto... não creio que seja o mais importante.

**Questão 8 - Enquanto coordenadora dos diretores de turma, sente possuir margem de autonomia?**

Existe alguma autonomia, depois de nós conhecermos os pontos de vista, neste caso da direção e sabermos muito bem qual é o caminho a seguir, existe alguma autonomia, sim. Nalgumas questões que nos são colocadas, imediatamente eu consigo responder na hora e resolver e fica logo tudo orientado. É lógico, que quando me suscita qualquer dúvida, quando há alguma decisão a tomar, e eu não sei qual a opinião da Diretora, e do órgão de gestão, aí nesse caso vou informar-me.

**Questão 9- Que evidências nos pode dar dessa autonomia?**

Aconteceu ainda há pouco com alunos do CCM, com a necessidade de alteração dos momentos de avaliação e da alteração ou não das provas de aferição, porque estavam ali com dúvidas em relação a alguns pontos, em que imediatamente eu disse-lhes logo como é que ia acontecer, e como é que todo o processo iria desenvolver-se, isto já mais recentemente, pois estamos a chegar no caso a essa altura importante. Informações disponíveis, e ainda hoje foi dito na reunião, e como sabes a diretora esteve um bocadinho em cada conselho de diretores de turma, e alguém perguntava se podia facultar as avaliações dadas a determinada disciplina, e aí há autonomias que nós tomamos logo, pois sabemos já quais são indicações todas e toda a prática. Depois, tem a questão de que facilmente chegamos aos coordenadores de estabelecimento e à Diretora. Posso dizer, que a Diretora, seja manhã, meio-dia ou noite, ou até fim de semana, nunca deixou de me atender o telefone e nesse caso facilmente chegamos e esclarecemos algum ponto que esteja de urgência. Mas à partida, há muitas situações, que nós conseguimos resolver na hora.

**Questão 10- Como pensa que o cargo poderá evoluir no futuro?**

Sei lá, devia evoluir num outro sentido, como vai ou não, não sabemos. Primeiro aquela situação das horas. No nosso agrupamento penso que fomos até bastante facilitadores nesse caso e com a pandemia nos deram a facilidade de não cumprirmos o horário na escola. O problema do diretor de turma é para resolver no momento, não vai esperar que chegue o dia que tens o horário da direção de turma, pois neste momento nem essa hora, neste momento consegues cumprir, eu falo por mim, a hora que eu tenho no horário para atender os pais, não corresponde de todo. Eu atendo ao longo do ano um pai ou dois nesse horário. De resto, todos

os outros são atendidos fora do horário de expediente, muitas vezes depois das seis da tarde, etc, etc. Por telefone, então ...não há hora, e nesse aspeto deveria haver mais liberdade no cargo do diretor de turma. Depois, há uma dificuldade que eu também vejo, que não é tanto para mim, e alguns colegas como eu, no caso do 2ºciclo, nós temos essa facilidade, de abrangermos o maior número de disciplinas à nossa direção de turma, o que faz que estejamos bastante tempo com os alunos e permite-nos gerir as situações mais de imediato. Eu posso-te dizer que com a minha direção de turma estou 9 horas semanais, permite-me estar com eles todos os dias e permite-me ter uma atuação mais eficiente. Pronto, é lógico, que um diretor de turma que esteja com a turma 50 minutos por semana ou 100, o trabalho é muito mais dificultado, e aí se calhar 1 hora com o diretor de turma, ou semanalmente, e eu sei que dentro das quatro horas, o tempo, a indicação que temos é para gerir e para fazermos as assembleias e assim, mas também sei que o horário dos alunos nem sempre encaixa com o nosso e quando encaixa, encaixa numa tarde. E da nossa parte, não haveria problema nenhum irmos lá uma tarde, ou um início de uma tarde, mas o problema é que a vida dos nossos alunos hoje em dia é totalmente diferente. Eles saem da escola, depois tem uma atividade, um tem uma, e o outro tem outra e nesse sentido não se consegue ter horários. E aí sim, eu penso que faz falta, principalmente, aos colegas que precisam.

**Questão 11- Que medidas propunha para operacionalizar e otimizar o trabalho dos DT?**

Essa parte das horas, gerir. A parte de lecionar o maior número de disciplinas possível, e eu sei que há grupos em que isso é possível, principalmente ao nível do 2ºciclo, no 3ºciclo nem tanto, mas isso também é um esforço que o agrupamento faz para cumprir com essa meta. Depois, que faria mais? Alguns trabalhos burocráticos, passariam mesmo a ser burocráticos e sairiam do diretor de turma, dado que o trabalho não pode recair todo sobre ele. Trabalhos de secretaria, vou-te dar um exemplo muito simples, que acontece principalmente com os mais novos, quando um aluno perde um cartão ou perde um cartão, ou tem um problema de entrada, o primeiro socorro que pedem é ao diretor de turma. Quando um aluno não marcou a senha de almoço por mil e um problemas, o primeiro socorro que pedem é ao diretor de turma, ou seja, é sobrecarga, atrás de sobrecarga e há situações que nós não conseguimos resolver, há situações que nos passam ao lado. Por muito boa vontade que nos tenhamos, nos ultrapassam e nós tempos tentado, e atenção que admito que tem sido uma evolução positiva no nosso agrupamento. Temos tentado passar, prontos, tu és novo, mas quem está cá ao longo dos tempos nota que algumas dessas tarefas que nos roubam tempo para outras mais pedagógicas, digamos assim, têm saído, no entanto ainda há pequenas situações.

**Questão 12- Percebo que algumas inputs têm chegado ao órgão de gestão, nota então melhorias?**

O órgão de gestão, é como te disse há bocadinho, nós pensamos de forma, diferente, e a partir do momento em que os órgãos de gestão tomam determinadas posições, quer eu concorde ou não concorde, eu acato. Passam a ser as minhas posições. Isso é um bocadinho também o espírito que eu trago dos longos anos que também trabalho já com o IAVE, em formação. Pronto, o espírito deles é muito semelhante a isso. Posso acatar ou não acatar ou melhor, acatar não, posso concordar ou não concordar essa carta e a partir daí a decisão é minha, e passa para a frente. Mas eles são muito recetivos. Nem sempre resolvem logo no momento, mas também há situações que não lhes é permitido. Eles também têm condicionantes, mas de facto, ouvem-nos a nós coordenadores e tentam chegar aquilo que nós pretendemos e que os diretores de turma pretendem. Ou seja, tem-se notado essa evolução, de facto ao longo

dos tempos, não é que a direção tenha mudado muito, mas se calhar também a forma como a escola está a mudar, o trabalho nas escolas também tem ajudado a que cada vez mais se evolua nesse sentido, porque se pensarmos bem, a direção não mudou tanto quanto isso ao longo dos anos, porque passou de marido, para mulher, e pouco mais.

**Questão 13- Quer acrescentar de forma mais autónoma, algum aspeto, ou corrigir algumas das respostas dadas anteriormente?**

Não, de um no modo geral. Até podia elencar aqui todas todas as competências do diretor de turma que são várias, aliás basta abrir o regulamento interno da escola. Mas creio que não há necessidade, e opto mais pelas dificuldades, e o que sentimos no nosso dia-a-dia, pronto, são essas.

## **Entrevista à coordenadora de diretores de turma -2**

**Questão 1- Quais as suas responsabilidades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

Enquanto coordenadora dos diretores de turma, portanto: presidir aos conselhos diretores de turma, naturalmente e todo o trabalho de preparação prévia dos conselhos de turma, dos conselhos de pais, assembleias de turma com os alunos, transmissão de informações aos diretores de turma, também passa muito por aí o nosso trabalho. Também temos de disponibilizar aos diretores de turma toda a legislação e documentação necessária. Temos também um papel de apoio, esclarecimento de dúvidas, e mesmo o apoio no trabalho de cada um dos diretores de turma. No final de ano letivo, colaborar com as matrículas, elaboração de turmas, elaboração de horários, ou seja, genericamente o papel do coordenador passa muito por aqui.

**Questão 2- Possui formação especializada para o cargo de Coordenadora de Diretores de turma, se sim qual?**

Nada, rigorosamente nada. Digamos que eu sou nomeada coordenadora dos diretores de turma diretamente pela diretora, pela confiança que teve em mim e eventualmente por ter várias experiências de trabalho em órgãos de gestão. Já tive na direção muitos anos, já fui coordenadora, já fui delegada, talvez por aí. Agora, formação específica para coordenadora de diretores de turma não, embora quando estive na direção, tivesse esta pasta da área pedagógica, portanto digamos que os coordenadores de diretores de turma estavam a trabalhar comigo. O que posso dizer, é mais, que é a formação de experiência feita.

**Questão 3- Quais as suas principais dificuldades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

Em todas as áreas da minha vida eu gosto de fazer um acompanhamento de proximidade. O facto de nós termos muitas turmas, e num primeiro momento eu era coordenadora do 2º e 3º ciclo, o que punha a meu cargo, 47 diretores de turma, mais ou menos, e depois tu comesas a sentir algumas limitações, ou seja são muitas turmas, muitos diretores de turma. E tu conheces o nosso agrupamento, ele tem várias escolas, ou seja além de serem muitas turmas, muitos níveis de ensino, muitos anos, tínhamos também duas escolas, e eu comecei a sentir de alguma maneira que eu não conseguiria fazer o acompanhamento que eu gostaria, e foi então quando surgiu a nossa situação de termos um subcoordenador do 2º ciclo. A grande dificuldade que eu senti, foi essa e o tu não poderes estar por dentro de todas as situações, porque para poderes ajudar, orientar e acompanhar nestes momentos tão desafiantes, quanto mais turmas temos digamos assim mais limitado fica, pelo menos eu senti isso. E o afastamento geográfico das duas escolas, porque eu não trabalho nas duas escolas, embora agora com o ensino à distância e com as novas tecnologias ficamos muito hábeis e hoje em dia resolvemos muita coisa; já não precisamos de ir à escola, o email resolve muita coisa, o

telemóvel resolve muita coisa e há outros meios. Mas é a grande dificuldade que eu assumo, para mim é essa. As duas escolas e o elevado número de turmas, leia-se de diretores de turma, que acompanho, até porque no conselho pedagógico eu sou a voz de todas essas turmas, de todos esses diretores de turma e uma coisa é tu falares no abstrato, outra coisa é tu teres um conhecimento mais efetivo das situações e que me faz sentido, e sinto mais dificuldades. Essa é para mim a principal dificuldade ou a maior.

**Questão 4- Quais as características que considera serem mais importantes para se ser DT?**

Os diretores são x horas, e é assim que o diretor de turma entra. Agora, acontece que eu entendo que um diretor de turma deve ter um determinado perfil e esse perfil passa muito pela capacidade de comunicação, pela capacidade de gestão, pois o diretor de turma vai articular ali com os alunos claro, com os professores sem dúvida e com os pais, e há ali muitas situações que vão surgindo entre alunos e alunos, entre alunos e professores, entre pais e professores, e claro, o diretor de turma é um mediador. Ele é um professor fundamental na escola. Eu costumo dizer, digo sempre, que o diretor de turma é o mais importante. O sucesso dos alunos depende muito do diretor de turma, então se ele não tiver essa capacidade comunicativa, essa capacidade de gestão de conflitos, o facto de ele ser um conciliador. O diretor de turma, tem de ser conciliador, tem que ser empático em relação aos alunos, e hoje em dia que temos tantas situações, o diretor de turma, é muito a sua responsabilidade que ninguém fique para trás. O diretor de turma tem de ter a capacidade de ver, aquilo que eu chamo ver além do que é visível. Conseguir ver se com aquele aluno passa-se alguma coisa, o que está por trás. Ele tem de perceber e ter essa sensibilidade. Penso que isso não está definido em lado nenhum, mas é fundamental que um diretor de turma tenha isso e poder fazer o trabalho dele. Nem todos os professores podem ser diretores de turma, eu entendo. E não é só porque no horário faltam aquelas duas horas e encaixam essas duas horas, que temos ali um bom diretor de turma. Eu por acaso acho isso mesmo.

**Questão 5- Tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular, que diretrizes têm sido dadas aos diretores de turma e que evidências têm sido reveladas por parte destes (contando com as suas equipas educativas, claro) em resposta a essas diretrizes.**

As condições especiais de avaliação, é fundamental o papel do diretor de turma aqui para articular com o conselho de turma, para ver com os alunos, para articular com os pais e para garantirmos efetivamente quando vamos para o 55, que todos, que é isso que queremos, nós estamos na escola para quê? Que é para garantir o sucesso, mas é o sucesso de qualidade de todos os alunos, não é o sucesso por decreto, que isso não faz sentido nenhum. Estes normativos têm-nos dado uma certa margem e uma certa flexibilidade que nós precisávamos para garantirmos efetivamente o sucesso dos alunos. Eu também estou na EMAIE, sou um dos elementos fixos, e também tenho uma visão de agrupamento e eu tenho visto isso efetivamente. As respostas que nós temos conseguido dar a caso a cada aluno e essas respostas são garantidas, são asseguradas, são diagnosticadas, passam efetivamente pelo diretor de turma.

**Questão 6- Nas práticas dos diretores de turma (e respetivas equipas educativas), o que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos?**

Bom, primeiro, nós temos sido bombardeados com alterações legislativas, um ainda não está e já vem outra, outra e outra. Isso cria-nos um certo desconforto. Mas agora falamos

especificamente do 54, eu gosto muito do 54, do que ele traz e do que ele nos permite. Num primeiro momento, claro que os professores procuram sempre fazer o seu melhor, se sentiram talvez, um pouco desconfortáveis, agora para o diretor de turma ele é fundamental para que possamos ter um ensino para cada aluno. Cada aluno é um, cada aluno tem as suas dificuldades, cada aluno tem as suas potencialidades e o diretor de turma aqui é fundamental para que sejam definidas, e identificadas necessidades, as tais medidas universais, as medidas seletivas, as medidas adicionais, o que se fizer necessário. O diretor de turma é uma peça chave para que possamos implementar na verdade, tudo aquilo que o 54 e o 55 nos permite, mas o 54, eu gosto muito muito do 54.

**Questão 7- Na sua opinião, que responsabilidades o diretor de turma deveria ter para cumprir com a sua função. Destas, quais as que considera mais desafiantes? (que estão apenas ao alcance dos que possuem formação específica).**

É assim, o diretor de turma é uma ponte, com o aluno. Eu não posso dizer que o trabalho com o aluno é o mais importante. É muito importante o trabalho com o aluno, claro que sim, mas é fundamental igualmente o trabalho com os professores do conselho de turma, igualmente importante o trabalho com os pais. A parte que eu deixo de lado é o trabalho administrativo que realmente acho que os diretores de turma são um bocado sobrecarregados com trabalho administrativo de que poderiam ser poupados e poderia ser desviado eventualmente para técnicos administrativos. Agora, o que é fundamental para o desempenho do cargo do diretor de turma, eu acho que é efetivamente este trabalho de articulação com os alunos, com os pais, com os professores do conselho de turma. Estas três vertentes não podem ser descuidadas, e se tivermos aqui um diretor de turma atuante, atento, eu tenho a certeza de que o sucesso de todos os alunos é garantido. Agora, primeiro com os alunos. Temos de ter os alunos connosco, mas normalmente os diretores de turma têm sempre os alunos com eles. Se tu fores às diferentes turmas, raros são os casos, a não ser que tenhamos aquele caso daquele professor que não encaixa naquele perfil que eu falava há pouco: comunicativo, empático, de facto o diretor de turma é sempre um professor que se dá muito bem com os alunos. Este trabalho à partida está conquistado. E depois nas situações que vão surgindo é preciso articular com o conselho de turma, professores, e é preciso articular com os pais, portanto, vamos dizer que este papel de articulação é aquele que eu acho fundamental. Acho que os professores e o diretor de turma está a ser sobrecarregado, do meu ponto de vista literalmente. Tem muito trabalho administrativo que o desgasta, escusadamente quando o papel dele é fundamental. Os subsídios, os transportes, são pequenas coisas que não deveria passar por ele. É tempo demais, é desgaste demais e é se calhar, e eu vou atrever-me a dizer, é não dar o devido valor ao trabalho do diretor de turma. Porque se se olhasse com aquele olhar percebia-se que o diretor de turma precisa efetivamente de se concentrar nos outros três eixos. E este trabalho administrativo começou por ser pouco, eu acredito, mas neste momento até a receção e verificação dos manuais, um diretor de turma tem de fazer e é um desgaste. O diretor de turma agora verificar os manuais de todas as disciplinas, se estão escritos ou se não estão, sinceramente acho que é “apequenar” o papel do diretor de turma.

**Questão 8- Enquanto coordenadora dos diretores de turma, sente possuir margem de autonomia?**

Sinceramente tenho sentido nestes 4 anos de mandato, nós estamos agora em fim de linha, não é? O mandato da nossa diretora também sentimos o nosso. Foram entregues normativos,

houve situações que nós tivemos de olhar para elas e ver como implementar. As propostas que nós como coordenadoras dos diretores de turma fomos avançando nós tivemos sempre recetividade. Se não for 100% andou lá perto. A direção sempre respeitou muito as nossas propostas e as propostas dos diretores de turma na medida em que é possível. Também não podemos ter propostas não razoáveis, porque também entendo que o diretor de turma, as horas que ele tem para trabalhar... idealmente nós deveríamos ter 1 hora efetivamente letiva... a tal formação cívica que se evaporou, com a turma era fundamental, nomeadamente, não acontece em todos os níveis de ensino, mas no 3º ciclo nós temos disciplinas com uma carga letiva muito diminuta. Se pegarmos por exemplo num professor de EMRC que é diretor de turma, está com a turma uma vez por semana, e é diretor de turma, é impossível tendo assuntos para tratar. O diretor de turma tem sempre assuntos para tratar e isso faz parte do nosso trabalho empático, comunicativo e muitas vezes não de solucionar problemas, mas de evitar os problemas. Nós temos sempre e então eu nunca vou propor que devemos ter mais horas, que eu sei que isso não é possível, não depende aqui da direção. Mas tudo aquilo que eu considero que é possível e que efetivamente se propõe, nós temos tido...eu considero.

**Questão 9- Que evidências nos pode dar dessa autonomia?**

Não me estou a lembrar sinceramente de nenhuma situação onde tenhamos proposto e eventualmente às vezes até propomos uma situação que entendemos que até vai funcionar e depois na prática as coisas não resultam como gostaríamos e propomos uma alteração e tem havido recetividade. Como te digo, como coordenadora não me sinto frustrada no trabalho, mesmo que às vezes certas situações que nós pedimos aos diretores de turma, as pessoas... atravessamos uma situação muito difícil, o corpo docente está muito desgastado, o diretor de turma em particular é um professor muito sobrecarregado nas escolas. Nós levamos com o ensino à distância, foi uma situação que foi muito dolorosa para nós coordenadores de diretores de turma, porque naquele 13 de março fomos todos para casa sem saber o que é que íamos fazer e tivemos que operacionalizar e a solução apareceu, e os diretores de turma avançaram e todos os professores. Mas eu sinto que está toda gente muito desgastada e quando nós estamos desgastados e estamos cansados o nosso alvo será aquele mais perto, eventualmente o coordenador de diretores de turma será um alvo primeiro, a seguir será a direção e se calhar quem é verdadeiramente responsável por certas medidas, como aquele atropelo da legislação, como implementamos e mais não sei o que e mais mudança. Nós não fazemos mais nada senão ler, perceber o que mudou o que não mudou, isso se calhar é um bocadinho...mas também tem a ver com esta história do... não sei se me expliquei bem. O que estou a querer dizer é que este desgaste, e porque o ser humano é assim, o ser humano precisa de um alvo e eu às vezes sinto isso. Naquelas alturas de final de período onde temos coisas novas e no ensino à distância as pessoas ficaram muito cansadas e às vezes revoltaram-se um bocadinho connosco, mas eu também sei que não era connosco. Era muito mais do que isso.

**Questão 10- Como pensa que o cargo poderá evoluir no futuro?**

Eu acho que deveria haver uma formação específica e adequada. Esta história da formação pela experiência, ok, mas não me parece suficiente, sobretudo no arranque de carreira. Porque eu estou aqui há vinte e muitos anos. A formação específica e ser diretor de turma é um cargo de gestão intermédia e não penso que seja um cargo devidamente valorizado. No fundo devia haver.. Bem, eu sou a favor de uma revisão da carreira onde se valorize efetivamente os cargos nomeadamente monetariamente, monetariamente. Tu tens 22 horas, com cargos ou sem cargos e tu ganhas o mesmo. Ok, tens 2 horas para o cargo, ou tens 3, mas não chega, nem de longe nem de perto e noutras carreiras há. E eu acredito. Se eu tivesse

poder de decisão, a formação específica, a definição de um perfil, que não é só o ter duas horas para o horário, e encaixas lá. Não é qualquer um que é diretor de turma. Até por qualquer um é qualquer coisa. Mas um diretor de turma, com o que se espera que ele faça é fundamental. O sucesso da turma depende do diretor de turma. O sucesso da turma depende necessariamente do trabalho do diretor de turma. Portanto eu falava na formação específica, falava na definição de um perfil e falava na revisão de uma carreira que valorizasse o desempenho.

**Questão 11- Que medidas propunha para operacionalizar e otimizar o trabalho dos DT?**

Claramente a seleção dos diretores de turma em função do perfil e não de uma conta: "cabe aqui a hora". Mais tempo não letivo para o desempenho do cargo do diretor de turma. Eu não considero que as duas horas sejam suficientes. Um tempo letivo no mínimo com o resgate da Formação Cívica, ou que lhe quiserem chamar, tempo com a turma, ou assembleia, eu não sei, mas um tempo específico para estar com a turma. Isso seriam três mudanças, que se eu pudesse eu otimizaria certamente o trabalho do diretor de turma e otimizar o trabalho do diretor de turma é otimizar o sucesso de todos os nossos alunos. Ah sim! E aliviar o professor de carga e circunstâncias administrativas que sinceramente eu penso que podem ser desempenhadas por profissionais eventualmente com outra qualificação. Não é preciso ter a qualificação de um professor ou de um diretor de turma que eu penso que deveria ter uma formação especializada, reconhecendo e valorizando o saber de experiência feito, mas não claramente suficiente.

**Questão 12- Quer acrescentar de forma mais autónoma, algum aspeto, ou corrigir algumas das respostas dadas anteriormente?**

Eu queria só dizer, aquilo que digo sempre, porque eu acredito mesmo nisso. Nós somos uns privilegiados por ser professores, por sermos diretores de turma. O diretor de turma é uma chave fundamental na escola e por isso ele deveria ser valorizado superiormente e não banalizado com os tais trabalhos administrativos. É tudo para o diretor de turma, é o recadinho, é, isto é, aquilo. São trabalhos que... ser diretor de turma é muito mais que isso. Tem de ser muito mais do que isso e no fundo olhar-se para o diretor de turma como aquele que vai distribuir o papelinho, que vai recolher o manual, que vai entregar os panfletos do subsídio, esses trabalhinhos administrativos. Com respeito a todas as profissões e a todos os profissionais não me parece que fosse necessário ser o diretor de turma, nem me parece adequado. O diretor de turma é fundamental e um diretor de turma é um garante do sucesso de todos. Mas também se calhar podia ser mais acarinhado, não pelos pais, não pelos alunos, mas pela tutela talvez.

**Entrevista à coordenadora de diretores de turma -3**

**Questão 1- Quais as suas responsabilidades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

As principais funções de um coordenador ou coordenadora de diretores de turma é sobretudo informar, apoiar, manter atualizado, ajudar no fundo o diretor de turma a preparar o seu trabalho depois nos conselhos de turma, com os alunos, etc.

**Questão 2 - Possui formação especializada para o cargo de Coordenadora de Diretores de turma, se sim qual?**

Não. O que acabo por fazer é frequentar ações de formação orientadas para questões com as quais eu tenho de trabalhar. Seja de legislação, de procedimentos e para me sentir mais segura e confiante no meu trabalho.

**Questão 3- Quais as suas principais dificuldades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?**

O trabalho de coordenação, seja ele qual for, depende sempre muito do grupo de pessoas com o qual nós estamos a trabalhar. Portanto, eu acredito que o maior desafio para o coordenador de diretores de turma seja garantir a correta assimilação das informações que nós damos. De maneira que depois possam transmiti-las a outros. E fazer o trabalho de acordo com as indicações que nós dermos. E monitorizar também. Às vezes é difícil.

**Questão 4- Quais as características que considera serem mais importantes para se ser DT?**

Olha, para mim o cargo de diretor de turma é dos mais importantes numa escola. Então há muitas características que um diretor de turma deve ter. Desde ser rigoroso e organizado, porque acaba por ser um modelo, ser um exemplo para os alunos, para os elementos do conselho de turma e para os encarregados de educação. Tem de ser flexível, mas ao mesmo tempo fazer respeitar as regras, porque os alunos gostam de regras e precisam delas. Tem de ser um líder porque no fundo, lá está... ao trabalhar com o conselho de turma, ao fazer passar as mensagens, as necessidades dos alunos, não é? De todos e depois em particular de casos específicos da turma. Tem de saber comunicar, porque muitas vezes é mediador de conflitos ou é mediador de várias questões entre os alunos, com os encarregados de educação, dentro do próprio conselho de turma. Portanto, um diretor de turma tem mesmo de ter perfil e tem mesmo de ser completo, na minha opinião.

**Questão 5- Tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular, que diretrizes têm sido dadas aos diretores de turma e que evidências têm sido reveladas por parte destes (contando com as suas equipas educativas, claro) em resposta a essas diretrizes.**

**Questão 6- Nas práticas dos diretores de turma (e respetivas equipas educativas), o que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos?**

Na minha ótica, e no meu trabalho mais com o secundário, acho que estes quatro anos, lá está, o tempo que passou desde a saída do decreto, fez com que os diretores de turma ganhassem mais experiência e isso dá mais segurança às pessoas. Não é? Quer para o 54, quer para o 55. Portanto o balanço é positivo. Os diretores de turma foram conhecendo melhor a legislação, agora também reconheço que às vezes é um papel ingrato porque muitos dos elementos do conselho de turma podem não conhecer a fundo. É um bocado...uma vergonha assumir isto, mas nem todos os elementos do conselho de turma podem conhecer verdadeiramente o 54 e o 55 e confundir o tipo de medidas. Mas o balanço é positivo, e lá está, o tempo, a experiência de trabalho com esses documentos acho que nesta fase já está .

**Questão 7- Na sua opinião, que responsabilidades o diretor de turma deveria ter para cumprir com a sua função. Destas, quais as que considera mais desafiantes? (que estão apenas ao alcance dos que possuem formação específica).**

Acho que mais importante tem de ser sempre o trabalho com os alunos. O que acontece é as tarefas cruzam-se, não é? Porque tu para fazeres um trabalho eficaz e eficiente com os alunos tu acabas por ter de trabalhar também os professores do conselho de turma; precisas de trabalhar de forma estreita com o encarregado de educação, precisas de, eventualmente reunir com a direção ou com a EMAIE. Portanto, as tarefas acabam por se cruzar. O objetivo principal é que eu acho que tem de ser sempre dar informações corretas aos nossos alunos. Porque sabes, sobretudo no secundário com a questão de Exames, há muitas situações em que é fundamental que a informação seja transmitida de maneira correta. E o conhecimento da legislação. Mas depois, sempre sempre com foco no aluno. Então partindo do princípio que

o diretor de turma tem esse perfil, ou seja da comunicação, da gestão, da organização, e tudo o mais, o mais difícil mesmo é dar resposta às diferentes solicitações do dia a dia.

O diretor de turma tem muitas solicitações. Temos vários alunos na direção de turma cada um com os seus dilemas, os seus problemas, as suas necessidades. Depois temos muitos projetos que devemos comunicar. O diretor de turma também tem esse papel de levar os elementos do conselho de turma a aderir, a participar e a envolver-se. Eu acho que é mesmo o número de solicitações. Isto implica a gestão do tempo, como tem uma lista de tarefas enorme nas várias vertentes, depois os contactos com os encarregados de educação, seria por aí. Não nenhuma tarefa em particular.

**Questão 8- Enquanto coordenadora dos diretores de turma, sente possuir margem de autonomia?**

E eu sinto que posso fazer um trabalho autónomo na medida em que posso gerir o meu horário ajustar às diferentes reuniões ao trabalho com os colegas com os diretores de turma.

**Questão 9- Que evidências nos pode dar dessa autonomia?**

Autonomia ao nível de decisões propriamente ditas não vou dizer que toma uma decisão assim sem consultar ninguém não mas posso é dizer que quando reúno, quando trato que me informar, se é uma questão nova, sinto que sou ouvida e que sinto que as coordenadoras são tidas em conta a nossa opinião o nosso parecer. Não sei se era esta a resposta.

**Questão 10- Como pensa que o cargo poderá evoluir no futuro?**

Lá está, se eu pudesse eliminar as tarefas mais administrativas, de secretaria...? Essas eu eliminava completamente, passava para um outro âmbito que não passasse pelo diretor de turma. O que eu sinto é que cada vez mais os alunos precisam de um diretor de turma, “pessoa”, orientador, que ouve, que propõe caminhos, não é decidir por eles, mas que lhes mostra com segurança aquilo que os pode esperar, portanto na gestão emocional e de dar informação fidedigna. Mostrar caminhos. E ser mais pedagógico.

**Questão 11- Que medidas propunha para operacionalizar e otimizar o trabalho dos DT?**

Sim, olha é assim, neste momento o que eu sinto que já facilita o nosso trabalho é podermos utilizar as ferramentas digitais, e podermos trabalhar em qualquer lado, desde que tenhamos internet. Isso facilita muito, porque permite gerir o tempo em função das nossas necessidades também. Temos documentos colaborativos, termos a *Drive* faz com que a informação chegue mais depressa a toda a gente ao mesmo tempo. Quer como recetores, quer como emissores. Portanto acredito que as ferramentas digitais nos possam ajudar nessas tarefas mais burocráticas. A parte mais humana é no momento e em função do público que tivermos e com quem estivermos a trabalhar.

**Questão 12- Quer acrescentar de forma mais autónoma, algum aspeto, ou corrigir algumas das respostas dadas anteriormente?**

Não, acho que só mesmo, em jeito de conclusão, a função de diretor de turma é mesmo muito importante porque pode contribuir para dar estabilidade a todo o processo ensino-aprendizagem, porque lá está os alunos são pessoas. O digital é fundamental, a tecnologia é espetacular, mas nada substitui o ser humano. E os alunos precisam disso, a “pessoa”. E então seria esta articulação entre o fazermos o trabalho de forma mais fácil e estarmos presentes e disponíveis para as necessidades reais dos nossos alunos.

## Apêndice F - Planificação /guião da entrevista

Passos necessários	Descrição
<b>Enquadramento da entrevista</b>	<p>As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo:</p> <p>“A otimização do papel do Diretor de Turma na melhoria da qualidade educativa”</p> <p>Questão de partida- como otimizar o papel dos diretores de turma, numa perspetiva de melhoria da qualidade educativa?</p>
<b>Definição dos objetivos da entrevista</b>	<p>Dar resposta aos objetivos de investigação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar as dimensões no exercício do cargo de Diretor de Turma</li> <li>2. Identificar as práticas no exercício do cargo de Diretor de Turma</li> <li>3. Explicitar as principais limitações no exercício do cargo de Diretor de Turma</li> <li>4. Conhecer a perceção de professores, encarregados de educação e alunos ao cargo de Diretor de Turma, bem como sobre as potencialidades e fragilidades decorrentes da sua atuação.</li> </ol>
<b>Entrevistados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador(a) de DT do 2ºciclo</li> <li>- Coordenador(a) de DT do 3ºciclo</li> <li>- Coordenador(a) de DT do Secundário</li> </ul>
<b>Entrevistador</b>	Estudante do Mestrado em Administração das Organizações Educativas
<b>Prazo</b>	Março/abril de 2022
<b>Condições logísticas</b>	<p>Impressão do guião da entrevista</p> <p>Gravador de áudio</p>
<b>Meio de comunicação</b>	<p>Tipo – oral (gravada com consentimento)</p> <p>Espaço – espaço reservado (sala de reuniões) ou / via Meet</p> <p>Momento – a definir com os entrevistados</p>
<b>Tempo de entrevista</b>	30 minutos-45 minutos

<p><b>Variáveis a serem estudadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principais características que valorizam num DT</li> <li>- Tarefas que considera mais ou menos importantes no seu trabalho de DT</li> <li>- Razão da nomeação dos DT para o cargo</li> <li>- Formação para o cargo</li> <li>- Otimização do trabalho do DT</li> <li>- Impacto dos fatores externos no trabalho dos DT</li> </ul> <p><u>Descrição dos itens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração das questões agrupadas em categorias;</li> <li>- Considerar as expectativas do entrevistado;</li> <li>- Resumir o discurso.</li> </ul>
<p><b>Crítérios gerais a serem considerados</b></p>	<p><u>A considerar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O estado de espírito do entrevistado;</li> <li>- Contradições do entrevistado;</li> <li>- Momentos em que o entrevistado demonstra as suas emoções;</li> <li>- Linguagem corporal;</li> <li>- Ambiente onde a conversa é realizada.</li> </ul>
<p><b>Aspectos formais a ter em conta</b></p>	<p><u>Apresentação:</u></p> <p>Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza com o entrevistado, mantendo o profissionalismo tentando levar o entrevistado a esclarecer todas as questões.</p> <p><u>Consentimento:</u></p> <p>Solicitar a autorização do entrevistado.(segundo o modelo pré- definido)</p> <p><u>Decorrer da entrevista:</u></p> <p>Focar o entrevistado nos tópicos principais e estimulá-lo para expor mais acerca dos aspetos mais importantes para o estudo.</p> <p><u>Terminar a entrevista:</u></p>

Ter em atenção ao tempo, fazer um apanhado das ideias gerais e apresentar um agradecimento geral.

<b>A</b>	<b>Dimensões do cargo</b>
<b>1</b>	Quais as suas responsabilidades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?
<b>2</b>	Possui formação especializada para o cargo de Coordenadora de Diretores de turma, se sim qual?
<b>3</b>	Quais as suas principais dificuldades enquanto Coordenadora de Diretores de turma?
<b>4</b>	Quais as características que considera serem mais importantes para se ser DT?
<b>5</b>	Tendo em conta a autonomia e flexibilidade curricular, que diretrizes têm sido dadas aos diretores de turma e que evidências têm sido reveladas por parte destes (contando com as suas equipas educativas, claro) em resposta a essas diretrizes.
<b>6</b>	Nas práticas dos diretores de turma (e respetivas equipas educativas), o que tem sido alterado para promover a inclusão de todos os alunos?
<b>7</b>	Na sua opinião, que responsabilidades o diretor de turma deveria ter para cumprir com a sua função. Destas, quais as que considera mais desafiantes? (que estão apenas ao alcance dos que possuem formação específica).
<b>8</b>	Enquanto coordenadora dos diretores de turma, sente possuir margem de autonomia?
<b>9</b>	Que evidências nos pode dar dessa autonomia?
	<b>Perceções sobre potencialidades e fragilidades</b>
<b>10</b>	Como pensa que o cargo poderá evoluir no futuro?
<b>11</b>	Que medidas propunha para operacionalizar e otimizar o trabalho dos DT?

## Apêndice G- Consentimento informado para a realização do estudo

**P.PORTO**



### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Cara Diretora,

O meu nome é Filipe Miguel da Silva Vilar e sou Mestrando em Administração das Organizações Educativas, na Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto (ESE-P.Porto). Nesse âmbito, pretendo desenvolver um estudo sob a temática “O papel do diretor de turma na melhoria da qualidade educativa”, tendo escolhido para o efeito o Agrupamento de Escolas [REDACTED], com o propósito de analisar o exercício do cargo – entendimentos, modos de atuação e constrangimentos -, para, a partir dos resultados encontrados, propor um plano de ação que vise a otimização do seu desempenho, perspetivando a melhoria da qualidade educativa.

A fim de concretizar o referido estudo, solicito consentimento para aplicar, durante o presente ano letivo, os seguintes instrumentos de recolha de dados: entrevista semiestruturada aos coordenadores dos diretores de turma; sessões de *focus group* a uma amostra de diretores de turma (representativa dos três níveis de ensino); inquérito por questionário a professores, alunos e encarregados de educação. Será garantida a confidencialidade e o anonimato a todos os intervenientes no processo. A participação no estudo é voluntária e o direito de desistência estará sempre salvaguardado. Gostaria, ainda, de lhe pedir o seu consentimento para a posterior publicação dos dados deste estudo em artigos ou reuniões científicas.

No caso de ser necessário algum esclarecimento adicional, estarei ao dispor através do mail [filipe\\_vilar@hotmail.com](mailto:filipe_vilar@hotmail.com) ou [fvilar420@aedah.pt](mailto:fvilar420@aedah.pt).

Agradeço desde já a sua compreensão e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

\_\_\_\_\_

-----

### CONSENTIMENTO

Declaro que autorizo o Mestrando Filipe Miguel da Silva Vilar a aplicar uma entrevista semiestruturada aos coordenadores dos diretores de turma, sessões de *focus group* a diretores de turma, e, inquérito por questionário a professores, alunos e encarregados de educação, no Agrupamento de [REDACTED] Tirso. Autorizo também o registo audiovisual das entrevistas e das sessões de *focus group*, e consinto a publicação dos dados em artigos ou reuniões científicas.

Vila das Aves, 5 de dezembro de 2021

A Diretora

\_\_\_\_\_

## Apêndice H- Tabela síntese com a evolução histórica do cargo de diretor de turma

Ano	Legislação	Áreas de atuação, competências ou perfil
1968	<b>Decreto n.º 48 572, de 9 de setembro</b>	<p>Artigo 144.º</p> <p>1- Haverá para cada turma um diretor de turma, a quem competirá, além de <b>presidir aos conselhos de turma</b> e ao serviço de orientação escolar a que se refere o n.º 2 do artigo 115.º, <b>apreciar os problemas educativos e disciplinares</b> relativos aos alunos da turma e <b>assegurar os contactos com as famílias</b>. 2. Os diretores de turma serão <b>designados pelo diretor da escola</b>, preferentemente de entre os professores das turmas respetivas, podendo ter a seu <b>cargo até quatro turmas</b>.</p> <p><b>Artigo 145.º</b></p> <p>1. Compete ao diretor de turma: a) <b>Presidir aos conselhos de turma</b> e ao serviço de orientação escolar, quando não estiver presente autoridade superior, <b>apreciar os problemas educativos e disciplinares</b> relativos aos alunos da turma e <b>assegurar os contactos com a família</b>, de harmonia com o disposto no artigo anterior; b) <b>Assegurar a coordenação entre os grupos de disciplinas</b>; c) <b>Requisitar o material didático</b> necessário para os diferentes grupos de disciplinas e velar pela sua utilização; d) Propor ao diretor ou, por seu intermédio, à Direção de Serviços do Ciclo Preparatório o que se lhe afigure de utilidade para o ensino e Ação educativa dos alunos; e) Desempenhar com carácter permanente, por delegação do diretor, parte das funções deste, conforme o preceituado no regulamento interno da escola; f) Proceder em tudo de harmonia com as instruções superiores, assegurando a execução dessas instruções. 2. Este <b>cargo é de aceitação obrigatória</b>.</p>
1976	<b>Decreto n.º 48 572, de 9 de setembro</b>	<p>artigo 25º, ponto 2- Os <b>conselhos</b> (de grupo turma) ... serão <b>presididos por professores eleitos</b> anualmente de entre os docentes profissionalizados, salvo onde os não haja, caso em que caberá ao <b>Conselho Diretivo</b> a sua <b>nomeação</b>, ouvidos os respetivos conselhos</p>
1977	<b>Portaria nº 679/77, de 8 de novembro</b>	<p>7.3.1, onde é referido que ao Diretor de turma cabe : a) Relativamente aos conselhos directivo e pedagógico:1) Servir de <b>apoio à acção dos conselhos directivo e pedagógico</b>;2) <b>Comunicar</b> ao presidente do conselho directivo os <b>casos disciplinares</b> cuja gravidade entenda que excedem a sua competência; b) Relativamente aos alunos:1) <b>Esclarecer</b> os alunos antes da <b>eleição do delegado de turma</b>, pelo que respeita à matéria processual;2) <b>Reunir com os alunos sempre que necessário</b>, por sua iniciativa, a pedido do aluno delegado de turma ou da maioria dos alunos, a fim de resolver problemas surgidos com a turma ou acerca dos quais interesse ouvi-la;3) <b>Estabelecer contactos frequentes com o aluno</b> delegado de turma para se manter ao corrente de todos os assuntos relacionados com a turma; c) Relativamente aos encarregados de educação: 1) <b>Receber individualmente os encarregados de educação</b> em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornarem necessárias;2) <b>Organizar e convocar reuniões</b> com os encarregados de educação para informação e esclarecimento acerca de avaliação, orientação, disciplina e actividades escolares; 3) <b>Informar</b>, segundo as normas em vigor, <b>os encarregados de educação</b> a respeito do aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos.</p> <p>7.3.9 - Para além das relações indicadas no número anterior, competirá ao director de turma: a) <b>Convocar as reuniões</b> ordinárias do conselho de turma; b) <b>Organizar e manter actualizado o dossier da turma</b>, o qual incluirá uma ficha por aluno e poderá ser consultado pelos professores da turma, com excepção de documentos de carácter estritamente confidencial; c) <b>Verificar</b> semanalmente junto do elemento do pessoal auxiliar responsável o <b>registo das faltas dos alunos</b> da turma;</p>

		d) Velar por que os <b>encarregados de educação sejam informados</b> por escrito, sempre que o número de faltas dos respectivos educandos atingir metade ou o total do limite legalmente estabelecido, para o que lhe deverão ser entregues, no início do ano e devidamente endereçados, dois postais dos CTT
1980	Portaria nº 970/80, de 12 de novembro	<p><b>Aprova o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Seus Órgãos de Apoio</b> nas Escolas Preparatórias e Secundárias, tendo nos seguintes pontos debruçadas algumas funções e perfil para o Diretor de turma, “2) Do conselho de diretores de turma (Atribuições)</p> <p>59 - São atribuições do conselho de diretores de turma: 59.1 - <b>Promover a realização de ações</b> que estimulem a <b>interdisciplinaridade</b>. 59.2 - <b>Dinamizar a execução das orientações do conselho pedagógico</b> no sentido da formação psicopedagógica dos docentes. 59.3 - <b>Analisar</b> as propostas dos conselhos de turma quanto à <b>solução dos problemas de integração de docentes e de discentes na vida escolar</b>. 59.4 - Preparar as <b>recomendações e sugestões a apresentar ao conselho pedagógico</b>. (Constituição)</p> <p>60 - <b>O conselho de diretores de turma é constituído pelos diretores de turma designados</b> nas condições definidas na presente portaria. (Funcionamento) 61 - No início do ano letivo, o <b>conselho diretivo promoverá uma reunião em que os diretores de turma possam eleger entre si um coordenador e um subcoordenador</b>, que serão os seus representantes no conselho pedagógico. 62 - Nas escolas em regime de desdobramento, o coordenador e o subcoordenador devem ter horários diversificados, um predominante de manhã e o outro predominante de tarde. 63 - O coordenador e o subcoordenador devem ser, sempre que possível, professores profissionalizados com reconhecida experiência e, portanto, capazes de apoiar os colegas que a eles recorram. 64 - O coordenador e o subcoordenador terão direito, pelo exercício dessa função, respetivamente, a três e duas horas semanais de redução de serviço letivo. 65 - O coordenador e o subcoordenador devem apresentar ao conselho pedagógico todas as questões e problemas que os diretores de turma achem necessário serem aí discutidos, transmitindo-lhes posteriormente as conclusões obtidas. 66 - <b>O conselho de diretores de turma terá reuniões ordinárias e extraordinárias</b>: a) Reunir-se-á ordinariamente uma vez por período para troca de impressões e acerto de critérios com vista às reuniões de apuramento do aproveitamento e assiduidade dos alunos; b) Reunir-se-á extraordinariamente sempre que quaisquer assuntos de natureza pedagógica ou disciplinar o justifiquem. 67 - As reuniões ordinárias serão convocadas pelo presidente do conselho diretivo, podendo estar presente um elemento deste conselho. 68 - As reuniões extraordinárias serão convocadas pelo presidente do conselho diretivo por sua iniciativa, por proposta do coordenador ou, pelo menos, dois terços dos diretores de turma. 69 - Apenas as reuniões extraordinárias convocadas por iniciativa do presidente do conselho diretivo serão por ele presididas. 70 - As restantes reuniões ordinárias ou extraordinárias serão presididas pelo coordenador ou, no seu impedimento, pelo subcoordenador. 71 - As faltas dadas às reuniões dos conselhos de diretores de turma equivalem a dois tempos letivos.</p> <p>3) Diretores de turma (Normas genéricas)</p> <p>72 - <b>Nas turmas do ensino preparatório, do ensino secundário unificado e dos cursos complementares diurnos</b> haverá <b>diretores de turma</b>. 73 - A <b>atribuição das direções de turma é da competência do conselho diretivo</b>, ou de quem as suas vezes fizer, tendo em <b>atenção critérios propostos pelo conselho pedagógico</b>.</p> <p>74 - Os diretores de turma devem ser, <b>sempre que possível, professores profissionalizados</b>. 74.1 - A atribuição das direções de turma deverá ser feita tendo em conta, como desejáveis, os seguintes requisitos: 74.1.1 - <b>Capacidade de relação fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação</b>, expressa pela sua comunicabilidade e modo como são aceites. 74.1.2 - <b>Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo</b>. 74.1.3 - <b>Bom senso e ponderação</b>. 74.1.4 - <b>Espírito metódico e dinamizador</b>. 74.1.5 - <b>Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder</b>. 74.1.6 - <b>Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar</b>. 75 - <b>O número máximo de direções de turma a atribuir a um professor é de duas</b>. 76 - A redução do tempo de serviço letivo referente a cada direção de turma é de duas horas semanais, sendo uma delas obrigatoriamente marcada no horário do professor. 77 - <b>O cargo de diretor de turma é de aceitação obrigatória</b>, salvo os casos de escusa considerada justificada pelo conselho diretivo. 78 - Quando o diretor de turma estiver impedido de exercer as suas funções, por período dilatado, o conselho diretivo designará interinamente novo diretor de turma, que entrará imediatamente em exercício, ao qual serão concedidas as correspondentes duas horas de redução enquanto exercer tais funções. 78.1 - Comunicado o facto à Direção-Geral de ensino respetiva, esta homologará a decisão ou comunicará a sua não</p>

		<p>aceitação. 79 - Os conselhos diretivos, no início do ano lectivo, devem fornecer aos directores de turma a respetiva legislação vigente, assim como quaisquer outros documentos considerados úteis para o desempenho dessa função.</p> <p>(Atribuições)</p> <p>80 - São atribuições do diretor de turma:</p> <p>80.1 - Desenvolver as ações que promovam e facilitem uma integração correta dos alunos na vida escolar. 80.2 - <b>Incentivar as condições que conduzam à existência de um diálogo permanente com alunos e pais ou encarregados de educação</b>, tendo em vista um esclarecimento e colaboração recíproca do andamento dos trabalhos da solução das dificuldades pessoais e escolares. 80.3 - <b>Criar condições de participação efetiva dos professores na planificação dos trabalhos, na Ação disciplinar e nas ações de informação e esclarecimento de alunos, pais e encarregados de educação</b>. 80.4 - Providenciar no sentido de que seja assegurada aos professores da turma a existência dos meios e documentos de trabalho e de orientação necessários ao desempenho das actividades.</p>
1986	<b>Decreto-Lei n.º 211-B/86</b>	<p>Dos directores de turma</p> <p>71 - Haverá directores de turma nas turmas do ensino preparatório, do ensino secundário unificado, turnos diurno e nocturno, nos cursos complementares diurnos, no 12.º ano em regime diurno ou nocturno, nos cursos profissionais e técnico-profissionais.</p> <p>72 - A designação dos <b>directores de turma é da competência do conselho directivo</b> ou de quem as suas vezes fizer, tendo em conta critérios propostos pelo conselho pedagógico e respeitando sempre as seguintes prioridades:</p> <p>72.1 - Professores em profissionalização no 2.º ano;</p> <p>72.2 - Professores profissionalizados efectivos;</p> <p>72.3 - Professores profissionalizados não efectivos;</p> <p>72.4 - Professores provisórios com habilitação própria.</p> <p>73 - O director de turma deverá <b>ser um professor que leccione a totalidade dos alunos da turma</b> ao longo de todo o ano escolar.</p> <p>74 - A atribuição da direcção de turma deverá ser feita tendo em conta os seguintes <b>requisitos</b>:</p> <p>74.1 - <b>Capacidade de relação fácil com os alunos, professores, pessoal não docente e encarregados de educação</b>, expressa pela sua comunicabilidade e modo como é aceite;</p> <p>74.2 - <b>Tolerância e compreensão</b> associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo;</p> <p>74.3 - <b>Bom senso</b> e ponderação;</p> <p>74.4 - <b>Espírito metódico e dinamizador</b></p> <p>74.5 - <b>Disponibilidade</b> para apreciar as solicitações a que tem de responder;</p> <p>74.6 - Capacidade de <b>prever situações</b> e de <b>solucionar problemas</b> sem os deixar avolumar.</p> <p>75 - A função de director de turma é de <b>aceitação obrigatória</b>, salvo nos casos de escusa considerada justificada pelo conselho directivo.</p> <p>76 - Os directores de turma devem conservar a direcção da turma do ano anterior sempre que tal seja possível.</p> <p>77 - O conselho directivo, ou quem as suas vezes fizer, deve fornecer aos directores de turma toda a legislação vigente e demais documentação considerada indispensável para o desempenho das suas funções.</p> <p>78 - São <b>atribuições do director de turma</b>:</p> <p>78.1 - Desenvolver ações que promovam e facilitem uma correcta <b>integração dos alunos</b> na vida escolar;</p> <p>78.2 - <b>Garantir aos professores da turma a existência de meios e documentos de trabalho e orientação</b> necessária ao desempenho das actividades próprias da acção educativa</p> <p>78.3 - <b>Criar condições para a existência de um diálogo permanente com os alunos e pais ou encarregados de educação</b>, tendo em vista o esclarecimento e colaboração recíprocos do processo ensino/aprendizagem e da solução das dificuldades pessoais e escolares;</p> <p>78.4 - <b>Assegurar condições de participação efectiva dos professores na planificação dos trabalhos</b>, na acção disciplinar e nas acções de informação e esclarecimento de alunos pais e encarregados de educação;</p>

		<p>78.5 - <b>Garantir uma informação actualizada junto dos pais e encarregados de educação</b> acerca do aproveitamento escolar dos alunos e da sua integração na vida da escola nomeadamente no que respeita a faltas a aulas e actividades escolares e avaliação do rendimento escolar.</p> <p>79 - A redução de tempo de serviço lectivo referente a cada direcção de turma é de duas horas semanais, sendo uma delas obrigatoriamente marcada no horário do professor para atendimento dos pais e encarregados de educação.</p> <p>80 - O número máximo de direcções de turma a atribuir a um professor é de duas.</p> <p>81 - Quando qualquer director de turma estiver impedido de exercer funções docentes por um período de tempo superior a uma semana, será nomeado, de entre os professores da turma, um professor que reúna as condições do disposto no n.º 72, podendo ser-lhe concedidas as duas horas de redução correspondentes à direcção de turma como horas extraordinárias e enquanto durar o impedimento do director de turma.</p>
1989	<b>Decreto-Lei n.º 43/89</b>	Estabelece o regime jurídico de autonomia das escolas oficiais dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário
1989	<b>Despacho 8/SERE/89</b>	O Despacho n.º 8/SERE/89 de 8 de Fevereiro que define as regras da composição e funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas preparatórias e secundárias
1992	<b>Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro</b>	<p>Estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa, ficam definidas as competências do Director de turma, Director de turma,</p> <p>1 - O <b>director de turma</b> deverá ser, preferencialmente, um <b>professor profissionalizado nomeado pelo director executivo</b> de entre os professores da turma, tendo em conta a sua competência pedagógica e capacidade de relacionamento.</p> <p>2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, e sempre que possível, deverá ser nomeado director de turma o professor que no ano anterior tenha exercido tais funções na turma a que pertenceram os mesmos alunos.</p> <p>10.º - Competências,</p> <p>São competências do director de turma:</p> <p>a) Promover junto do conselho de turma a <b>realização de acções</b> conducentes à aplicação do <b>projecto educativo da escola</b>, numa perspectiva de envolvimento dos encarregados de educação e de abertura à comunidade;</p> <p>b) Assegurar a <b>adopção de estratégias</b> coordenadas relativamente aos <b>alunos da turma</b>, bem como a criação de condições para a realização de <b>actividades interdisciplinares</b>, nomeadamente no âmbito da área-escola;</p> <p>c) Promover um <b>acompanhamento individualizado dos alunos</b>, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos alunos e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação na concretização de acções para orientação e acompanhamento;</p> <p>d) Promover a <b>rentabilização dos recursos e serviços existentes</b> na comunidade escolar e educativa, mantendo os alunos e encarregados de educação informados da sua existência;</p> <p>e) <b>Elaborar e conservar o processo individual do aluno</b> facultando a sua consulta ao aluno, professores da turma, pais e encarregado de educação;</p> <p>f) <b>Apreciar ocorrências de insucesso disciplinar</b>, decidir da aplicação de medidas imediatas no quadro das orientações do conselho pedagógico em matéria disciplinar e solicitar ao director executivo a convocação extraordinária do conselho de turma;</p> <p>g) <b>Assegurar a participação dos alunos, professores, pais e encarregados de educação</b> na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de situações de insucesso disciplinar;</p> <p>h) <b>Coordenar o processo de avaliação formativa e sumativa dos alunos</b>, garantindo o seu carácter globalizante e integrador, solicitando, se necessário, a participação dos outros intervenientes na avaliação;</p> <p>i) <b>Coordenar a elaboração do plano de recuperação do aluno</b> decorrente da avaliação sumativa extraordinária e manter informado o encarregado de educação;</p> <p>j) <b>Propor</b> aos serviços competentes a <b>avaliação especializada</b>, após solicitação do conselho de turma;</p> <p>l) <b>Garantir</b> o conhecimento e o acordo prévio do encarregado de educação para a programação individualizada do aluno e para o correspondente itinerário de formação recomendados no termo da avaliação especializada;</p>

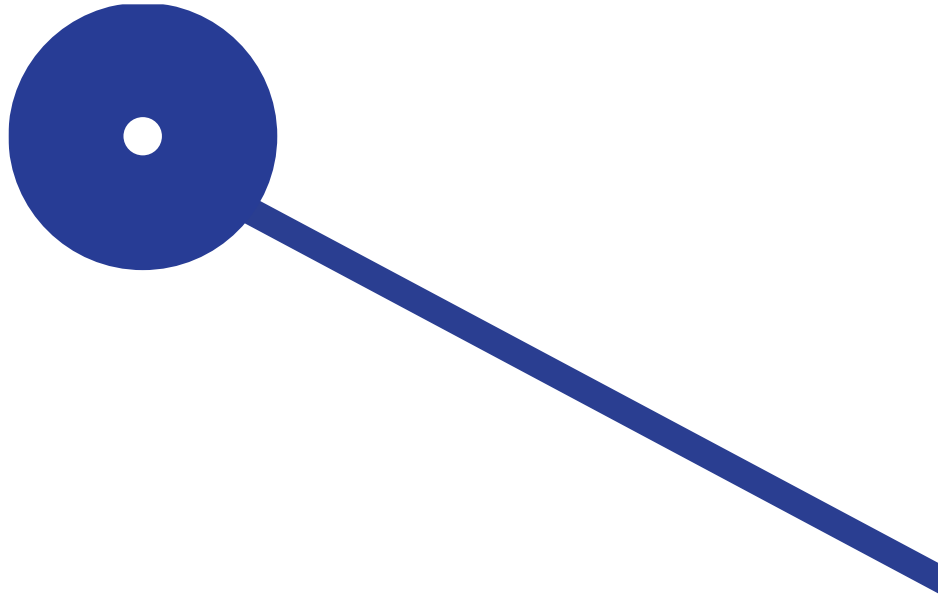
		<p>m) Elaborar, em caso de retenção do aluno no mesmo ano, <b>um relatório que inclua uma proposta de repetição</b> de todo o plano de estudos desse ano ou de cumprimento de um plano de apoio específico e submetê-lo à aprovação do conselho pedagógico, através do coordenador de ano dos directores de turma;</p> <p>n) Propor, na sequência da decisão do conselho de turma, <b>medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respectiva avaliação</b>;</p> <p>o) Apresentar ao coordenador de ano dos directores de turma <b>o relatório elaborado pelos professores responsáveis pelas medidas de apoio educativo</b>;</p> <p>p) <b>Presidir às reuniões de conselho de turma</b>, realizadas, entre outras, com as seguintes finalidades: Avaliação da dinâmica global da turma; Planificação e avaliação de projectos de âmbito interdisciplinar, nomeadamente da área-escola; Formalização da avaliação formativa e sumativa;</p> <p>q) <b>Apresentar ao coordenador de ano, até 20 de Junho de cada ano, um relatório de avaliação das actividades</b> desenvolvidas.</p>
1998	<b>Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio</b>	<p>Artigo 36.º</p> <p>Organização das actividades de turma</p> <p>1 - Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com as crianças ou com os alunos pressupõem a elaboração de um plano de trabalho, o qual deve integrar estratégias de diferenciação pedagógica e de adequação curricular para o contexto da sala de actividades ou da turma, destinadas a promover a melhoria das condições de aprendizagem e a articulação escola-família, sendo da responsabilidade:</p> <p>a) Dos educadores de infância, na educação pré-escolar;</p> <p>b) Dos professores titulares das turmas, no 1.º ciclo do ensino básico;</p> <p>c) Do conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, constituído pelos professores da turma, por um delegado dos alunos e por um representante dos pais e encarregados de educação.</p> <p>2 - Para coordenar o desenvolvimento do plano de trabalho referido na alínea c) do número anterior, <b>a direcção executiva designa um director de turma</b> de entre os professores da mesma, sempre que possível, profissionalizado.</p>
2002	<b>Decreto-Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro</b>	<p>Aprova o Estatuto do Aluno do Ensino não Superior, são elencadas novamente competências para o exercício da função de Diretor de Turma, 2 — <b>O diretor de turma</b> ou, tratando-se de alunos do 1.º ciclo do ensino básico, o professor da turma, adiante designado por professor titular, enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é particularmente <b>responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo</b>, competindo-lhe <b>articular a intervenção dos professores</b> da turma e dos <b>pais e encarregados de educação</b> e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem. Compete ao diretor de turma ou ao professor titular o acompanhamento do aluno na execução da medida disciplinar a que foi sujeito, devendo aquele articular a sua atuação com os pais e encarregados de educação e com os professores da turma, em função das necessidades educativas identificadas e de forma a assegurar a coresponsabilização de todos os intervenientes nos efeitos educativos da medida. 2 — A competência referida no número anterior é especialmente relevante aquando da execução da medida de atividades de integração na escola ou do regresso à escola do aluno a quem foi aplicada a medida de suspensão da escola. 3 — O disposto no número anterior aplica-se aquando da integração do aluno na nova escola para que foi transferido por efeito de medida disciplinar. 4 — Na prossecução das finalidades referidas no n.º 1, a escola conta com a colaboração do centro de apoio social escolar.</p>
2005	<b>Despacho Normativo n.º 50/2005, de 9 de novembro</b>	<p>Define, no âmbito da avaliação sumativa interna, princípios de actuação e normas orientadoras para a implementação, acompanhamento e avaliação dos planos de recuperação, de acompanhamento e de desenvolvimento como estratégia de intervenção com vista ao sucesso educativo dos alunos do ensino básico, há <b>novas competências</b> atribuídas ao <b>Diretor de Turma</b>, a saber: <b>Planos de Recuperação</b> - o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob a sua orientação, que contribuam para que os alunos adquiram as aprendizagens e as competências consagradas nos currículos em vigor do ensino básico. Destinava-se aos alunos que revelassem dificuldades de aprendizagem em qualquer disciplina, área curricular disciplinar ou não disciplinar. <b>Planos de Acompanhamento</b> - o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob sua orientação, que incidam, predominantemente, nas disciplinas ou áreas disciplinares em que o aluno não adquiriu as competências essenciais, com vista à prevenção de situações de retenção repetida. <b>Planos de Desenvolvimento</b> - o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob sua orientação, que possibilitem aos alunos uma intervenção educativa bem-sucedida, quer na criação de condições para a expressão e desenvolvimento de capacidades excepcionais quer na resolução de eventuais situações problema.</p>

		Destinava-se aos alunos que revelassem capacidades excepcionais de aprendizagem. O Despacho refere, ainda, que <b>cabe ao diretor de turma, como responsável pela turma, dar conhecimento aos pais e encarregados e Educação aquando da elaboração dos Planos de Recuperação.</b>
2008	Decreto-lei nº75/2008, de 22 de abril	Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário Artigo 44.º Organização das actividades de turma 2 - Para coordenar o trabalho do conselho de turma, <b>o director designa um director de turma</b> de entre os professores da mesma, sempre que possível <b>pertencente ao quadro</b> do respectivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.
2016	Despacho normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho	Propõe a organização do ano letivo 2016/2017, no artigo 10º-Utilização, 2 - O crédito horário destina-se, ainda, ao exercício de: b) <b>Funções de direção de turma</b> , nas quais se incluem, entre outras: i) Assegurar o <b>planeamento conjunto da leção dos conteúdos curriculares</b> das diferentes disciplinas promovendo a <b>interdisciplinaridade</b> e uma eficaz articulação curricular; ii) <b>Coordenar o processo de avaliação formativa</b> das aprendizagens, garantindo a sua regularidade e diversidade; iii) <b>Promover, orientar e monitorizar a conceção e implementação de medidas que garantam o sucesso escolar</b> de todos os alunos; iv) <b>Apoiar a integração dos alunos na escola</b> e o acesso às diferentes ofertas por esta promovida; v) <b>Desenvolver iniciativas que promovam a relação da escola com a família</b> , em articulação com os docentes do conselho de turma; vi) <b>Promover mecanismos de devolução de informação às famílias.</b>
2018	Decreto-Lei nº54/2018 de 6 de julho	Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva são referidas <b>novas funções para o Diretor de turma</b> , nomeadamente: a) <b>Sensibilizar a comunidade educativa para a educação inclusiva;</b> b) <b>Propor as medidas de suporte à aprendizagem</b> a mobilizar; c) <b>Acompanhar e monitorizar a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem;</b> d) <b>Prestar aconselhamento aos docentes na implementação de práticas pedagógicas inclusivas;</b> e) <b>Elaborar o relatório técnico -pedagógico</b> previsto no artigo 21.º e, se aplicável, o <b>programa educativo individual</b> e o <b>plano individual de transição</b> previstos, respetivamente, nos artigos 24.º e 25.º; f) <b>Acompanhar o funcionamento do centro de apoio à aprendizagem.</b>
	Decreto-Lei nº55/2018	Artigo 4.º Princípios orientadores i) Valorização da gestão e leção interdisciplinar e articulada do currículo, designadamente através do desenvolvimento de projetos que aglutinem aprendizagens das diferentes disciplinas, planeados, realizados e avaliados pelo conjunto dos professores do <b>conselho de turma</b> ou do ano de escolaridade; Artigo 26.º Intervenientes no processo de avaliação 1 - Na <b>avaliação das aprendizagens intervêm todos</b> os elementos com competência no processo, designadamente professores, formadores, tutores e membros de júris, assumindo particular responsabilidade o professor titular de turma, no 1.º ciclo, e os <b>professores que integram o conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos</b> do ensino básico e no ensino secundário. Artigo 29.º Transição e retenção 2 - Caso o aluno não desenvolva as aprendizagens definidas para um ano não terminal de ciclo que, fundamentadamente, comprometam o desenvolvimento das aprendizagens definidas para o ano de escolaridade subsequente, o professor titular de turma, no 1.º ciclo, ouvido o conselho de docentes, ou <b>o conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos</b> , pode, a título excepcional, determinar a retenção do aluno no mesmo ano de escolaridade, decidindo ainda sobre as vantagens, no caso do 1.º ciclo, de o aluno acompanhar o seu grupo ou turma.



ESCOLA  
SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

P.PORTO



**M**

MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Título  
Nome