Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Ciências da Educação

Tese de Doutoramento

O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de Escolas do Alentejo

José Paulo Mendes Rico

Orientador(es) | Marília Favinha

Évora 2026

Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Ciências da Educação

Tese de Doutoramento

O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de Escolas do Alentejo

José Paulo Mendes Rico

Orientador(es) | Marília Favinha

Évora 2026

A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente	|	Bravo Nico (Universidade de Évora)
Vogais	|	Adriana Regina de Jesus () Carmen de Jesus Dores Cavaco (Universidade de Lisboa - Instituto de Educação) Guilherme Paiva de Carvalho (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte) Lurdes Judite Dionísio Pratas Nico (Universidade de Évora) Marília Favinha (Universidade de Évora) (Orientador) Mónica Vallejo Ruiz ()

Évora 2026

À minha mãe …

O meu agradecimento

À Professora Doutora Marília Favinha
pelos sábios conselhos, pela motivação e por ter acreditado em mim

Ao Alexandre e à Zé
pela colaboração na revisão do texto

Aos Diretores de Turma do 2º ciclo, do ano letivo 2023/24
pela amizade, pela partilha profissional e pela disponibilidade em participarem nesta tese como membros educativos

Aos pais, encarregados de educação e alunos do 2º ciclo, do ano letivo 2023/24
por terem correspondido ao apelo de participarem através dos questionários

À Diretora do Agrupamento de Escolas
por ter autorizado a aplicação dos questionários e ter acreditado no valor desta investigação

Ao meu amigo Alexandre
pela motivação, pela amizade e pelas longas conversas sobre educação

À minha família
que me incentivou, apoiou e acompanhou nesta tarefa

Resumo

Na organização escolar, o Diretor de Turma está inserido na gestão intermédia dos Agrupamentos de Escolas. A sua ação situa-se no epicentro de um quadrado cujos lados são formados por alunos, professores, encarregados de educação e restante comunidade (assistentes operacionais e psicólogos). Um quadrado que, por sua vez, está implantado dentro de um triângulo, em cujos vértices temos a Escola, Família, Comunidade.

O Diretor de Turma "é o rosto visível" (Zenhas, 2006, p. 167) da escola. A sua relevância na gestão intermédia é marcada pela coordenação do Conselho de Turma, pelo acompanhamento sistemático dos alunos que integram a Direção de Turma, pela ligação entre escola e encarregados de educação, pela conetividade com a comunidade local. Assim, um trabalho de investigação focado na figura do Diretor de Turma que enumere funções, clarifique o perfil, esclareça o seu papel e aponte prerrogativas, torna-se pertinente devido à exigência do cargo e às expectativas criadas por alunos, encarregados de educação e docentes.

Metodologicamente, optou-se por uma abordagem mista, na modalidade de estudo de caso e recorrendo ao paradigma descritivo e interpretativo. O estudo ocorreu numa Escola de 2º e 3º ciclo de escolaridade do Alentejo, no âmbito do 2º ciclo. Os dados foram recolhidos através de questionários aplicados a vinte e dois alunos, Delegados e Subdelegados e a cento e dezassete encarregados de educação; de entrevistas presenciais, a dez Diretores de Turma e da análise documental.

Deste trabalho de investigação, emergiu a importância do papel desempenhado na liderança intermédia pelo Diretor de Turma em múltiplas dimensões, bem como as qualidades humanas e as características profissionais que deve possuir para o exercício do cargo.

O estudo também permitiu inferir as expectativas que os diferentes atores educativos têm acerca do papel do Diretor de Turma na gestão intermédia, nomeadamente na liderança do Conselho de Turma, na participação para a criação de documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas, na criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento do processo educativo dos alunos, na influência que o Diretor de Turma exerce na comunidade educativa.

O trabalho de investigação permitiu também concluir as principais necessidades associadas ao cargo, nomeadamente a atribuição de um horário adequado às exigências do exercício do cargo e um complemento pecuniário.

Palavras-chave: Diretor de Turma; Funções; Perfil; Papel; Gestão e Liderança Intermédia.

Abstract

The Class Director and the school's middle management: perspectives of teachers, students, and parents in a School Group in Alentejo

In the school organization, the Class Director is part of the middle management of the School Groups. Their role lies at the epicenter of a square whose sides are formed by students, teachers, guardians, and the rest of the community (operational assistants and psychologists). This square, in turn, is embedded within a triangle, whose vertices are the School, Family, and Community.

The Class Director "is the visible face" (Zenhas, 2006, p. 167) of the school. His/her relevance in intermediate management is marked by the coordination of the Class Council, by the systematic monitoring of the students who are part of the Class Director, by the connection between school and guardians, by the connectivity with the local community. Therefore, a research work focused on the figure of the Class Director which lists functions, clarifies the profile, clarifies his/her role and points out prerogatives, becomes pertinent due to the demands of the position and the expectations created by students, guardians and teachers.

Methodologically, a mixed approach was chosen, in the form of a case study and using the descriptive and interpretative paradigm. The study took place in a 2nd and 3rd cycle school in Alentejo, within the scope of the 2nd cycle. Data were collected through questionnaires applied to twenty-two students, Delegates and Sub-delegates and one hundred and seventeen guardians; through face-to-face interviews with ten Class Directors and through documentary analysis.

This research work revealed the importance of the role played in intermediate leadership by the Class Director in multiple dimensions, as well as the human qualities and professional characteristics that he or she must possess to perform the role.

The study also made it possible to infer the expectations that different educational stakeholders have regarding the role of the Class Director in intermediate management, namely in the leadership of the Class Council, in the participation in the creation of structuring documents for the School Group, in the creation of environments that are favourable to the development of the educational process of students, and in the influence that the Class Director exerts on the educational community.

The research work also made it possible to conclude the main needs associated with the position, namely the allocation of a timetable appropriate to the demands of the position and a financial supplement.

Keywords: Class Director; Functions; Profile; Role; Intermediate Management and Leadership.

Índice

Introdução

1. Justificação da escolha do tema 1
2. A problemática da investigação 2
3. Objetivos da investigação 6
4. Organização da Tese 7

Parte I - Enquadramento teórico

Capítulo 1 – A figura do Diretor de Turma em Portugal

1.1 O aparecimento do Diretor de Classe na reforma de Jaime Moniz 10

1.2 A reforma do ensino liceal em 1936 e a passagem do Diretor de Classe a Diretor de Ciclo 17

1.3 O surgimento do cargo de Diretor de Turma no Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário 24

1.4 Evolução da Direção de Turma no período democrático de 1974 a 2023 27

Capítulo 2 – A gestão intermédia na estrutura orgânica da escola

2.1 A escola como uma organização educativa 35

2.1.1 A escola como uma organização social 35

2.1.2 Regulação comunitária na escola 38

2.1.3 Democratização do sistema educativo 39

2.1.4 A Lei de Bases do Sistema Educativo e a autonomia 41

2.2 A liderança intermédia na estrutura da escola 47

2.2.1 Definição do Diretor de Turma como gestor e líder 47

2.2.2 A coordenação do Conselho de Turma 56

2.2.3 Função e papel do Diretor de Turma 59

Capítulo 3 – Conhecimento e desenvolvimento profissional do Diretor de Turma

3.1 Conhecimento e desenvolvimento profissional do professor 74

3.1.1 Profissionalidade do professor 74

3.1.2 Conhecimento profissional do professor 78

3.1.3 Desenvolvimento profissional do professor 79

3.2 A formação do professor para o exercício do cargo de Diretor de Turma 84

3.2.1 Multiculturalidade e educação intercultural 84

3.2.2 Formação contínua do professor 86

3.3 Aspetos informais nas funções do Diretor de Turma 93

3.4 Obstáculos às práticas do Diretor de Turma 97

Parte II - Metodologia da investigação

Capítulo 4 – Caracterização da pesquisa empírica

4.1 Plano metodológico do estudo 105

4.2 Abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e modalidade da investigação 109

4.2.1 Paradigma descritivo / interpretativo 112

4.2.2 Modalidade de investigação: estudo de caso 114

Capítulo 5 – Recolha de dados

5.1 Procedimento, construção e aplicação dos instrumentos 117

5.2 Estratégias de recolha de dados 123

5.2.1 O questionário 123

5.2.2 A entrevista 126

5.2.3 Análise documental 130

Capítulo 6 – Apresentação e tratamento dos resultados

6.1 Descrição dos métodos no tratamento dos dados 131

6.1.1 Análise estatística dos questionários 132

6.1.2 Análise de conteúdo 133

6.2 Explanação dos resultados 135

6.2.1 Questionário aos Alunos 136
6.2.2 Questionário aos Encarregados de Educação 162
6.2.3 Entrevista aos Diretores de Turma 194
6.3 Triangulação e interpretação dos resultados 275

Conclusões 330
1. Discussão dos resultados 330
2. Possibilidades de futuras investigações 340

Bibliografia 342
Legislação 352
Anexos 359
Apêndices 372

Anexos

I- Regulamento Geral do Ensino Secundário. Decreto de 14 de agosto de 1895 do Ministério do Reino (17 de agosto de 1895). Diario do Governo Numero 183 ……. 359

II- Repartição do Ensino Secundário. Decreto nº 18:827 de 6 de setembro de 1930 do Ministério da Instrução Pública (1930). Diário do Govêrno: I série, n.º 207 …… 360

III- Alterações ao Estatuto do Ensino Liceal. Decreto nº 38:812 de 2 de julho de 1952 do Ministério da Educação Nacional (1952). Diário do Governo: I série, n.º 146 …… 362

IV- Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário. Decreto nº 48 572, de 9 de setembro de 1968 do Ministério da Educação Nacional (1968). Diário do Governo: I série, 1º Suplemento, n.º 213 …….. 364

V- Regulamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário. Portaria nº 679/77 de 8 de novembro do Ministério da Educação e Investigação Científica (1977). Diário da República: I série, n.º 258 ……. 365

VI- Aprovação do Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias. Portaria nº 970/80 de 12 de novembro do Ministério da Educação e Ciência (1980). Diário da República: I série, n.º 262 …….. 367

VII- Estabelecimento das competências específicas das estruturas de orientação educativa. Portaria nº 921/92 de 23 de setembro do Ministério da Educação (1992). Diário da República: I-B série, n.º 220 …….. 369

VIII- Regulamentação do regime de autonomia, administração e gestão aplicável aos estabelecimentos de educação, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas. Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho do Ministério da Educação (1999). Diário da República: I-B série, n.º 168 …… 371

Apêndices

1- Envio de mail para especialista com pedido de validação dos instrumentos de recolha de dados, Guião de Entrevista aos Diretores de Turma, Questionário aos Alunos e Encarregados de Educação 372

2- Guião do Inquérito por Entrevista aos Diretores de Turma 373

3- Guião do Inquérito por Questionário aos Alunos 381

4- Guião do Inquérito por Questionário aos Encarregados de Educação 387

5- Registo da Entidade no Sistema de Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar 395

6- Dados de acesso ao sistema de Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar 396

7- Pedido de autorização para aplicação de inquérito no sistema de Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar 397

8- Aprovação de pedido de autorização para aplicação do inquérito 398

9- Pedido de autorização de estudo à Diretora do Agrupamento de Escolas 402

10- Autorização da Diretora do Agrupamento de Escolas para realização do estudo 404

11- Pedido de autorização aos Encarregados de Educação para aplicação de questionário aos seus educandos 405

12- Pedido on-line aos Encarregados de Educação para participarem no estudo 406

13- Transcrições áudio das entrevistas aos Diretores de Turma 407

Índice de Esquemas

1. Organigrama de Gestão da Escola …… 48
2. Organigrama do Ensino Não Superior em Portugal …… 49
3. Organigrama dos Serviços Administrativos, Técnicos e Técnico-pedagógicos …… 50
4. Organigrama dos Órgãos de Direção …… 51
5. Organigrama da Coordenação de Escola/Estabelecimento …… 51
6. Organigrama da Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica …… 53
7. Design Metodológico da Investigação …… 108

Índice de Gráficos

1- Solicita a presença dos alunos no Conselho de Turma 141

2- Importância das competências do Diretor de Turma 143

3- Qualidades do Diretor de Turma 152

4- Redução das horas letivas semanais 159

5- Redução do número de turmas 160

6- Atribuição de um secretário 161

7- Complemento financeiro 162

8- Importância das competências do Diretor de Turma 172

9- Qualidades do Diretor de Turma 180

10- Nomeação do Diretor de Turma 187

11- Aumento das horas semanais 188

12- Atendimento aos alunos 189

13- Aumento das horas semanais para atendimento 190

14- Redução das horas letivas semanais 191

15- Redução do número de turmas 192

16- Atribuição de um secretário 193

17- Complemento financeiro 194

Índice de Quadros

1-	Comparação entre Decretos-Lei sobre a organização das atividades de turma ……	31
2-	Comportamentos de gestão e de liderança ……..	55
3-	Exemplos de Regulamentos Internos que definem as competências do Conselho de Turma ……	57
4-	Competências do Diretor de Turma, Portaria nº 921/92 ……	64
5-	Perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário ……..	66
6-	Exemplos de Regulamentos Internos que definem as competências do Diretor de Turma ……..	69
7-	Diferentes formatos de modelos de desenvolvimento profissional em função da orientação conceptual ……..	81
8-	Características das Abordagens Qualitativas e Quantitativas ……	111
9-	Critérios do Paradigma Interpretativo ……	114
10-	Regras na construção de um questionário ……..	119
11-	Regras na escrita das questões ……	119
12-	Orientações aplicadas aos questionários ……	124
13-	Regras na construção do Guião do Inquérito para Entrevista aos Diretores de Turma ……	129
14-	Síntese da caracterização dos alunos participantes ……	136
15-	Síntese da caracterização dos encarregados de educação participantes ……	163
16-	Idade dos Diretores de Turma ……	195
17-	Género dos Diretores de Turma ……	196
18-	Anos de serviço dos Diretores de Turma como docentes ……..	196
19-	Anos de serviço como Diretor de Turma ……..	196
20 a 23-	Funções legislativas do Diretor de Turma ……	197 a 201

24	Funções legislativas consideradas mais importantes ……	202
25 e 26-	Funções legislativas acrescidas pelos Decretos-Lei nº 54 e nº 55/2018 ……	204 e 205
27 e 28-	Funções Informais do Diretor de Turma ……..	207 e 208
29 a 32-	Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma ……	210 a 215
33 a 35-	Oportunidades e desafios no desempenho do cargo de Diretor de Turma …	216 a 219
36 a 41-	Necessidades formativas do Diretor de Turma ……..	221 a 227
42-	O Diretor de Turma como formador de Diretores de Turma ……	229
43-	Características da formação do Diretor de Turma ……	231
44 e 45-	Relevância do perfil de Diretor de Turma ……..	232 e 233
46 a 50-	Valorização do perfil do Diretor de Turma ……..	235 a 240
51 e 52-	O Diretor de Turma com um perfil de líder ……	241 e 243
53 e 54-	Características do perfil do Diretor de Turma ……..	244 e 245
55 a 59-	Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia ……	247 a 252
60 e 61-	Impacto do cargo de Diretor de Turma no ambiente escolar ……..	254 e 256
62 a 67-	Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança ……	258 a 264
68-	Previsão de desafios para o Diretor de Turma ……	265
69 a 73-	Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma ……	267 a 273

Índice de Tabelas

1- Transmissão de informações 137

2- Elo entre a Escola e encarregado de educação 137

3- Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos 138

4- Apresenta soluções para resolver problemas 138

5- Demonstra interesse pelo desenvolvimento dos alunos 138

6- Divulga informações para resolver problemas 139

7- Fomenta a participação dos alunos em atividades 139

8- Disponibiliza-se para escutar 140

9- Solicita a presença dos alunos no Conselho de Turma 140

10- Valoriza a participação dos alunos na Escola 141

11- Lidera as atividades na Escola 142

12- Importância das competências do Diretor de Turma 143

13- Tempo de acompanhamento pelo Diretor de Turma 144

14- Vantagens na continuidade pedagógica do Diretor de Turma 144

15- Limitações ao trabalho de Diretor de Turma 145

16- Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma 146

17- Conhecimento profissional do Diretor de Turma 147

18- Novas situações para o Diretor de Turma resolver 147

19- Importância da figura do Diretor de Turma 148

20- Respeito pela figura do Diretor de Turma 148

21- Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos encarregados de educação 149

22- Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos alunos 149

23- Condições para ser Diretor de Turma 150

24- Competências específicas para ser Diretor de Turma 150
25- Formação específica para ser Diretor de Turma 151
26- Qualidades do Diretor de Turma 152
27- Sucesso no desempenho do cargo 153
28- O Diretor de Turma como administrador 153
29- O Diretor de Turma como líder 154
30- Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos 154
31- Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula 155
32- Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores 155
33- Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas 156
34- Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos 156
35- Influência do Diretor de Turma 157
36- Nomeação do Diretor de Turma 157
37- Aumento das horas semanais 158
38- Atendimento aos alunos 158
39- Aumento das horas semanais para atendimento 159
40- Redução das horas letivas semanais 159
41- Redução do número de turmas 160
42- Atribuição de um secretário 161
43- Complemento financeiro 162
44- Transmissão de informações 164
45- Transmissão de informações complementares 164
46- Elo entre Escola e encarregado de educação 165
47- Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos 165
48- Apresenta soluções para resolver problemas 166

49- Interesse pelo desenvolvimento dos alunos 166
50- Divulga informações para resolver problemas 167
51- Fomenta a participação dos encarregados de educação em atividades 167
52- Disponibiliza-se para escutar 168
53- Informa o representante dos encarregados de educação 168
54- Convoca os encarregados de educação para o Conselho de Turma 169
55- Valoriza a participação dos encarregados de educação em reuniões 169
56- Valoriza a participação dos encarregados de educação na Escola 170
57- Lidera as atividades na Escola 170
58- Importância das competências do Diretor de Turma 171
59- Tempo de acompanhamento pelo Diretor de Turma 172
60- Vantagens na continuidade pedagógica do Diretor de Turma 173
61- Limitações ao trabalho de Diretor de Turma 173
62- Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma 174
63- Conhecimento profissional do Diretor de Turma 175
64- Novas situações para o Diretor de Turma resolver 175
65- Importância da figura do Diretor de Turma 176
66- Respeito pela figura do Diretor de Turma 176
67- Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos encarregados de educação 177
68- Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos alunos 177
69- Condições para ser Diretor de Turma 178
70- Competências específicas para ser Diretor de Turma 178
71- Formação específica para ser Diretor de Turma 179
72- Qualidades do Diretor de Turma 179
73- Importância do cargo na gestão da escola 180

74- Sucesso no desempenho do cargo 181
75- O Diretor de Turma como gestor 181
76- O Diretor de Turma como líder 182
77- Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos 183
78- Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula 183
79- Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores 184
80- Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas 184
81- Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos 185
82- Colaboração entre Direção e Diretor de Turma 185
83- Influência do Diretor de Turma 186
84- Nomeação do Diretor de Turma 186
85- Aumento das horas semanais 187
86- Atendimento aos alunos 188
87- Aumento das horas semanais para atendimento 189
88- Redução das horas letivas semanais 190
89- Redução do número de turmas 191
90- Atribuição de um secretário 193
91- Complemento financeiro 194
92- Transmissão de informações 276
93- Elo entre a Escola e encarregado de educação 277
94- Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos 278
95- Apresenta soluções para resolver problemas 279
96- Interesse pelo desenvolvimento dos alunos 280
97- Divulga informações para resolver problemas 281
98- Fomenta a participação dos alunos e encarregados de educação em atividades 282

99- Disponibilidade de atendimento 284
100- Convoca para os Conselhos de Turma 285
101- Valoriza a participação dos alunos e encarregados de educação 286
102- Liderança nas atividades 286
103- Funções do Diretor de Turma mais importantes 288
104- Tempo atribuído ao Diretor de Turma 289
105- Continuidade pedagógica do Diretor de Turma 290
106- Condicionamentos e limitações nas funções do Diretor de Turma 292
107- Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma 293
108- Formação específica para o Diretor de Turma 295
109- Novos desafios e contextos no trabalho do Diretor de Turma 297
110- Relevância da figura do Diretor de Turma 298
111- Valorização do Diretor de Turma pela comunidade escolar 300
112- Valorização do Diretor de Turma pelos encarregados de educação 300
113- Valorização do Diretor de Turma pelos alunos 301
114- Condições para ser Diretor de Turma 302
115- Perfil de competências para o Diretor de Turma 304
116- Formação específica para o Diretor de Turma 306
117- Qualidades mais importantes no perfil do Diretor de Turma 307
118- Fatores ligados ao sucesso do cargo 309
119- O Diretor de Turma como gestor 311
120- O Diretor de Turma como líder 312
121- Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos 313
122- Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula 314
123- Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores 316

124- Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas 317

125- Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos 318

126- Influência do Diretor de Turma nas lideranças do Agrupamento 320

127- Nomeação do Diretor de Turma 321

128- Aumento das horas semanais 322

129- Atendimento aos alunos 323

130- Aumento das horas semanais para atendimento 324

131- Redução das horas letivas semanais 325

132- Redução do número de turmas 326

133- Atribuição de um secretário 327

134- Complemento financeiro 328

Introdução

1. Justificação da escolha do tema

A temática da Direção de Turma e o exercício do cargo de Diretor de Turma são temas atuais e pertinentes para serem estudados e investigados no domínio das Ciências da Educação.

Num mundo global, a Educação desempenha um papel muito importante e complexo na organização das sociedades. As políticas educativas transformaram e transformam as instituições escolares, pressionadas por uma sociedade que cria expetativas exigentes no que diz respeito à atuação de uma parte dos seus protagonistas, nomeadamente os professores e assistentes operacionais. A atualidade destes profissionais reflete-se no sucesso educativo de cada estudante. Por isso, a figura do Diretor de Turma, na gestão escolar intermédia, torna-se extremamente relevante.

Numa perspetiva tradicional em que Educação é vista triangularmente entre a Escola, os Alunos e os Pais, o Diretor de Turma tem um papel de charneira / mediação na inter-relação formada por alunos, encarregados de educação, professores e comunidade. A sua posição central permite-lhe ter uma observação de 360°, pois as funções exigidas normativamente e outras inerentes ao cargo têm um grau de exigência muito elevado. Por isso, toda a investigação que se faça em relação à Direção de Turma e ao Diretor de Turma será um assunto pertinente, no âmbito das Ciências da Educação e de grande interesse, com vista a uma Escola melhor.

Para Afonso (2005) a construção de uma investigação "é constituída pela própria experiência e vivência pessoal e profissional do investigador." (p. 48). De facto, na perspetiva do investigador são cinco as razões fundamentais que tornam este estudo de investigação numa problemática pessoal. Desde logo, porque o investigador exerce a atividade de docente ininterruptamente há 41 anos, dos quais 31 anos como Diretor de Turma e destes, sete anos como Diretor de Turma de duas turmas no mesmo ano letivo. A experiência profissional adquirida ao longo dos anos permitiu um conhecimento que contribuiu para uma melhoria constante do desempenho nas funções do cargo.

A segunda razão, é a permanente necessidade de conhecer, aprender e desenvolver profissionalmente as funções de Diretor de Turma. Uma perceção que conduziu à imprescindibilidade de frequentar ações de formação de forma a estudar, investigar e refletir sobre assuntos relacionados com o tema. Uma necessidade marcada desde o início da carreira

docente pela inexistência de formação específica no âmbito da Direção de Turma, apesar de o investigador ter sido nomeado obrigatoriamente Diretor de Turma no 2º ano da Profissionalização em Serviço, nomeadamente na Componente do Projeto de Formação e Ação Pedagógica.

A terceira razão prende-se com o contexto escolar em que o investigador está inserido. Desta forma a estabilidade do corpo docente tem permitido um trabalho de partilha, de colaboração e de reflexão, características que se refletem no desempenho do cargo e na sua relevância.

A quarta razão está relacionada com um facto importante: a história de vida do investigador. A progenitora foi professora do ensino primário e diretora de um estabelecimento escolar. Desde muito cedo, houve um acompanhamento do seu trabalho, o que permitiu observar o seu relacionamento com os alunos, encarregados de educação e restante comunidade, assim como, as qualidades humanas essenciais para desempenhar o cargo, em particular, o estar disponível para ouvir e saber escutar.

Por último, na perspetiva do investigador, a experiência e vivências pessoais adquirida ao longo do tempo, numa escola pública com alunos do 2º ciclo, é o mote para que este trabalho de investigação se focalize na figura do Diretor de Turma e na sua atividade.

2. A problemática da investigação

Os estudos de investigação sobre a Direção de Turma e o Diretor de Turma focam a gestão e liderança intermédia, o papel e as funções, a profissionalidade e o conhecimento profissional, o desenvolvimento profissional e a formação contínua, a supervisão e o perfil. A grande importância da figura do Diretor de Turma nas organizações escolares é reconhecida por todos os membros da comunidade educativa.

Lopes (2020) constata "que a legislação, que regulamenta e define as funções e responsabilidades do DT, tem evoluído e sofrido algumas alterações nos últimos anos" (p. 104). A autora refere que a figura do Diretor de Turma tem uma função complexa devido ao relacionamento que lhe é exigido com os intervenientes do processo educativo e que desenvolve em contextos diferenciados, nos quais tem de assumir diferentes papéis. A investigação permitiu identificar um conjunto de funções do Diretor de Turma que não estão previstas na legislação, "o DT é confrontado diariamente com funções muito para além do que aparece nos normativos legais e que são imprescindíveis para que o seu trabalho surta efeito" (Lopes, 2020, p. 105). A

análise aos questionários aplicados no estudo referido, permitiu destacar "a importância do DT no acompanhamento, monitorização e avaliação dos progressos e/ou retrocessos nas aprendizagens dos alunos assim como garantir um bom ambiente de trabalho no CT." (Lopes, 2020, p. 105). A autora conclui que o trabalho colaborativo no Conselho de Turma é importante, mas está condicionado pela falta de tempo e formação do Diretor de Turma. No entanto, complementa que a autorreflexão "sobre os seus processos de liderança e capacidade de coordenação entre pares" (Lopes, 2020, p. 106), permite desenvolver o sucesso pedagógico. O seu estudo determina a importância do Diretor de Turma no seio do Conselho de Turma, tanto para alunos como para docentes.

Marques (2019) confirma o que Lopes (2020) concluiu, que "o Diretor de Turma constitui uma peça essencial na relação interna entre o aluno/turma e o grupo de professores (CT), bem como na relação externa estabelecida com os pais/EE e outras entidades" (p. 137). A autora refere que o papel do Diretor de Turma numa escola é fundamental e as diferentes funções, atribuídas ou não, são de difícil cumprimento devido às condições existentes na escola. O estudo também demonstra uma incerteza pessoal e profissional do Diretor de Turma no exercício do seu cargo. Este facto leva a autora a conjeturar um comprometimento da sua intervenção com consequências na ação pedagógica. Para Marques (2019) "o DT é o gestor intermédio que se apresenta, muitas vezes, como o próprio rosto da escola" (p. 137), algo que é reconhecido no seio do Conselho de Diretores de Turma, mas nem sempre percecionado por outros docentes. Este, é um dos motivos que realça a importância da existência de um perfil para o Diretor de Turma, requisitos que a Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro estabeleceu e que o estudo conclui que a maioria são fortalecidos com a experiência profissional. No desempenho do cargo, o estudo identifica quatro constrangimentos, nomeadamente o excesso de burocracia, o reduzido tempo atribuído para desempenhar o exercício da atividade, o excesso de alunos por turma e as dificuldades com que o Diretor de Turma se depara na coordenação do Conselho de Turma.

Apesar da existência de contratempos no exercício do cargo, Duarte (2019) comprova que "com base no estudo realizado, podemos constatar que a implementação do PAFC, veio abrir caminho para uma maior valorização do papel do DT" (p. 123). A autora explana que o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular estabelecido pelo Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho, traz novos desafios ao Diretor de Turma, nomeadamente novas funções no desempenho do cargo. Para a maioria dos Diretores de Turma inquiridos, esta nova realidade exige um perfil para a seleção do Diretor de Turma o qual contemple capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento interpessoal, sentido de justiça, capacidade de gestão de conflitos, dinamismo,

organização. Duarte (2019) constata que para os encarregados de educação "o DT é por isso visto como uma figura de referência na formação pessoal e social dos alunos" (p. 121). O estudo confirma as expectativas que os encarregados de educação depositam na figura do Diretor de Turma, no que diz respeito à orientação educativa e à construção do projeto de vida dos seus educandos, assim como o fortalecimento das funções do Diretor de turma, nomeadamente na liderança intermédia, na autonomia na tomada de decisões, na promoção do trabalho colaborativo, na gestão curricular, na operacionalização do trabalho interdisciplinar e de articulação disciplinar e na definição de dinâmicas de trabalho pedagógico.

O Conselho Nacional de Educação, no relatório com o título "Organização escolar: as turmas", faz referência à "Recomendação 5/2013, de 12 de julho, sobre as Grandes Linhas de Orientação na Área da Educação e do Ensino Superior — Contributos para a Reforma do Estado" (Miguéns, 2016, p. 18), alertando que "o investimento do Estado na área da educação deve constituir uma prioridade, uma estratégia por excelência para a promoção da coesão social e a construção de uma cidadania solidária" (Miguéns, 2016, p. 18). Este organismo prossegue a sua análise, refletindo sobre a importância da "necessidade de uma constante atualização e revisão crítica por parte dos professores, das suas práticas em torno da aplicação de metodologias de pedagogia diferenciada e da utilização de novos recursos tecnológicos" (Miguéns, 2016, p. 18).

De facto, decorrida uma década, esta reflexão ainda é pertinente, uma vez que, atualmente, a utilização dos recursos tecnológicos tornou-se recorrente e as práticas metodológicas de pedagogia diferenciada têm vindo a transformar-se gradualmente, o que impõe novos desafios aos docentes.

Desde 2000, o Conselho Nacional de Educação tem produzido pareceres e recomendações que centralizam a avaliação das aprendizagens dos alunos no ensino básico. No Relatório Técnico com o título "Avaliação das aprendizagens dos alunos no ensino básico", o Conselho Nacional de Educação alude à Recomendação n.º 2/2010, de 2 de novembro, sobre "O Estado da Educação 2010 – Percursos Escolares", na qual evidencia que

> É necessário instaurar um clima de rigor e exigência relativamente à qualidade das aprendizagens, que não permita deixar para trás os alunos que encontram dificuldades ao longo do seu percurso escolar e eleve o nível geral da qualidade das aprendizagens. (Gregório et al., 2016, p. 17)

Na sua reflexão, prossegue mencionando a Recomendação n.º 2/2015, sobre "Retenção Escolar nos Ensinos Básico e Secundário", onde destaca várias recomendações entre as quais "centrar a informação a alunos e famílias nas aprendizagens realizadas e em défice e nas estratégias

delineadas para a sua superação" (Gregório et al., 2016, p. 19). Apesar destas reflexões do CNE terem sido publicadas há uma década, estas mantêm-se atuais e realçam a relevância das funções do Diretor de Turma.

Para Cardoso (2013), "um professor de excelência procurará a cada dia melhorar" (p. 82), referindo a utilização de fases na aplicação de um sistema de qualidade de gestão na Educação, nomeadamente planear, aplicar, verificar, atuar. No caso do Diretor de Turma, planear a Direção de Turma no Conselho de Turma; aplicar as decisões do Conselho de Turma; verificar a eficácia dessas decisões; atuar nas situações que requerem correção. O autor afirma que "a capacidade de trabalhar é fundamental em qualquer bom professor" (Cardoso, 2013, p. 102). No Diretor de Turma esta capacidade é bastante significativa, porque é fundamental estimular o trabalho colaborativo e cooperativo entre os diferentes atores educativos. A concretização dos objetivos educativos reflete a eficácia do exercício do cargo, o qual depende do grau de colaboração e de cooperação entre os intervenientes.

Segundo Marques (2002), "ao director de turma cabe a liderança do processo de gestão curricular, no quadro do conselho de turma" (p. 75). O conceito de liderança é essencial quando aplicado no exercício do cargo de Diretor de Turma e que é realçado na investigação de Duarte (2019), Marques (2019), Ribeiro (2013). A necessidade de um ensino diferenciado exige "uma implicação activa dos professores no projecto curricular e nos processos do seu desenvolvimento" (Leite, 2003, p. 22), o que remete para o desempenho do Diretor de Turma no que respeita ao seu papel de coordenação, pois "o director de turma deve ter presente os princípios orientadores do currículo nacional." (Marques, 2002, p. 63).

Na escola "o DT é o rosto visível" (Zenhas, 2006, p. 167), ele é o elo de ligação entre a escola e a família. O relacionamento de colaboração e cooperação que tem de estabelecer com o encarregado de educação é basilar porque contribui para o sucesso dos alunos e facilita um melhor funcionamento da escola. A intervenção do Diretor de Turma favorece a educação dos alunos nas dimensões pessoal, académica e social. Num mundo global, dominado por uma revolução digital, pela economia e uma degradação social, é necessário que o Diretor de Turma tenha uma visão humanitária, ou seja, "no professor do futuro estará, inequivocamente, presente a sua componente humanista" (Cardoso, 2013, p. 356).

Atualmente, a nomeação de professores para o cargo de Diretor de Turma é de aceitação obrigatória. Por este motivo, a maioria dos professores entende que essa nomeação é algo inevitável, um fardo, encarada muitas vezes como uma represália. Deste forma, essa nomeação, que deveria ser assumida pelos docentes de uma forma natural, resulta num sentimento de

desencanto pelo desempenho do cargo. Este facto compreende-se, num contexto educacional de exigente complexidade e pressão social.

Frequentemente ouve-se na escola expressões como "*todos somos professores. Todos devemos ser diretores de turma, nomeados rotativamente*". Ou "*se todos temos o mesmo ordenado e progredimos na carreira docente da mesma forma por que não devemos ser todos Diretores de Turma?"*

Na atual conjuntura, é importante ouvir a opinião dos vários protagonistas, nomeadamente alunos, pais/encarregados de educação e os professores/diretores de turma sobre a figura do Diretor de Turma. Torna-se igualmente relevante, um trabalho de investigação que enfoque na consequente necessidade de existência de um estatuto próprio para o Diretor de Turma, à semelhança do que acontece atualmente na designação dos docentes para a função de professor bibliotecário (Portaria nº 192-A/2015, de 29 de junho). O surgimento de normas que designe docentes para o cargo de Diretor de Turma, clarificando um perfil, estabelecendo funções, instituindo condições de trabalho, criando um regime de nomeações, possivelmente permitiria que os professores encarassem o cargo de um ponto de vista diferente, asseguraria os que têm melhores condições para o desempenho do cargo e garantiria, ciclicamente, a continuidade do trabalho pedagógico.

3. Objetivos da investigação

As normas legislativas atuais tentam dar resposta aos desafios exigentes e complexos que as mudanças na Educação introduziram, estabelecendo funções e atribuindo competências ao Diretor de Turma. É no seio do Conselho de Turma que a atividade do Diretor de Turma se torna mais visível, sendo a turma "uma das unidades organizacionais nucleares da escola" (Verdasca, 2010, p. 53), a presente investigação tem como objetivo geral analisar o papel do Diretor de Turma na gestão intermédia da escola.

Segundo Stake (2009) "a enunciação dos objectivos afunilam o enfoque" (p. 32). Neste trabalho de investigação, pretende-se conhecer as funções do Diretor de Turma, conceber um perfil, associar prerrogativas ao cargo através da concretização de objetivos específicos como,

- Descrever as funções legislativas do Diretor de Turma;
- Reconhecer funções informais associadas ao exercício do cargo;
- Elencar obstáculos à ação do Diretor de Turma;

- Construir um perfil adequado à figura do Diretor de Turma.
- Inferir necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo;
- Aferir o impacto da gestão intermédia na organização escolar;
- Arquitetar prerrogativas associadas ao cargo;
- Discutir o nível de satisfação dos professores nomeados para o exercício do cargo.

4. Organização da Tese

A estrutura da presente Tese concretiza-se em duas partes e está redigida de acordo com as Guidelines for APA Referencing and Essay Writung (7ª ed.) e o Guia de Apoio ao Utilizador da Universidade de Évora.

A parte I refere-se ao Enquadramento Teórico e está dividida em três capítulos.

No Capítulo 1 aborda-se, de uma forma sucinta e contextualizada, o surgimento histórico da figura do Diretor de Turma em Portugal.

Inicia-se o capítulo mencionando, no ponto 1.1, a relação entre as invasões francesas e a criação de escolas nos quartéis militares; a crise económica e social agravada pela permanência do rei no Brasil; as consequências do regresso da corte e as lutas entre D. Miguel e D. Pedro IV, até à reforma do ensino primário publicada por Passos Manuel em 1836; a instabilidade política com repercussões na economia, na sociedade e em particular na educação. Finaliza-se este ponto com a reforma do ensino de Jaime Moniz em 1885, cuja regulamentação prevê a figura do Diretor de Classe.

No ponto 1.2, aborda-se as consequências da reforma do ensino de Jaime Moniz; a necessidade de modernização de Portugal através da educação e como forma de alavancar o desejado desenvolvimento do país; a instituição, em 1905, do *caderno escolar*; a queda da Monarquia e a implementação da República, com consequências na educação; a reforma republicana da educação, em 1917; o período correspondente à criação do Ministério da Instrução Pública, até ao fim da primeira República; a época de 1926 até 1933 com a ditadura militar; o surgimento de António de Oliveira Salazar e do Estado Novo; a reforma liceal de Carneiro Pacheco e a substituição do Diretor de Classe pelo Diretor de Ciclo.

No ponto 1.3 apresenta-se sucintamente a evolução da educação no período do Estado Novo; a emersão do Diretor de Turma, em 1968; a publicação, em 1973, da Lei de Bases do Sistema Educativo e que ficou conhecida pela Reforma Educativa de Veiga Simão.

O ponto 1.4 refere-se ao período democrático, que teve o início com a Revolução dos Cravos, e as consequências no sistema educativo português; a Lei de Bases do Sistema Educativo publicada em 1986 e em vigor; a Reforma do Sistema Educativo que se seguiu à publicação da Lei nº 46/86; a publicação do Estatuto do Aluno e Ética Escolar.

O Capítulo 2 tem como tema a gestão intermédia na estrutura orgânica da escola.

No ponto 2.1 trata-se a escola como uma organização educativa, a qual também é estruturada como uma organização social; com uma regulação burocrática-profissional e uma regulação sócio-comunitária; com desafios colocados pela democratização do sistema educativo; uma escola marcada pela autonomia legislada pela Lei de Bases do Sistema Educativo.

No ponto 2.2 destaca-se a importância da liderança intermédia na estrutura da escola, referenciando o Diretor de Turma como gestor e líder, tendo funções e papéis determinantes, nomeadamente a coordenação do Conselho de Turma.

O Capítulo 3 é dedicado ao conhecimento e desenvolvimento profissional do Diretor de Turma.

Sendo o Diretor de Turma um professor, no ponto 3.1 aborda-se o seu conhecimento e desenvolvimento profissional, distinguindo o que é a profissionalidade, o conhecimento profissional e o desenvolvimento profissional.

No ponto 3.2 reconhece-se a relevância da formação do professor/Diretor de Turma para o exercício do cargo, salientando a multiculturalidade e a educação intercultural como uma realidade e um desafio para as escolas, bem como a necessidade de uma formação contínua eficiente.

No ponto 3.3 abordam-se as funções informais do Diretor de Turma.

No ponto 3.4, elencam-se os obstáculos que se colocam às práticas do Diretor de Turma.

A Parte II refere-se à metodologia da investigação e está dividida em quatro capítulos.

O Capítulo 4 refere-se ao plano metodológico do estudo.

No ponto 4.1, menciona-se o enfoque da investigação e a apresentação do design metodológico da mesma investigação.

O ponto 4.2 é referente à abordagem e modalidade da investigação, nomeadamente a abordagem mista, o paradigma descritivo / interpretativo e a opção pelo *estudo de caso* como modalidade de investigação.

No Capítulo 5 apresenta-se a recolha de dados.

O ponto 5.1 explica os procedimentos, construção e aplicação dos instrumentos na recolha de dados.

No ponto 5.2, abordam-se as estratégias de recolha de dados, nomeadamente nos questionários aos alunos e encarregados de educação; na entrevista aos Diretores de Turma e na Análise Documental.

O Capítulo 6 é dedicado à apresentação e tratamento dos dados recolhidos.

O Ponto 6.1 reflete a descrição dos métodos no tratamento dos dados, através da análise estatística dos questionários e da análise de conteúdo.

O ponto 6.2 explana os resultados dos questionários aplicados aos alunos e encarregados de educação, bem como as entrevistas aos Diretores de Turma.

No ponto 6.3 processa-se a triangulação e interpretação dos resultados.

O sétimo e último Capítulo refere-se à Conclusão do estudo. Isto é, pretende-se uma reflexão acerca dos resultados da investigação, nomeadamente a discussão dos resultados e possibilidades de futuras investigações.

Por fim, a Tese fica concluída com a Bibliografia, seguida da Legislação consultada, os Anexos e Apêndices.

Parte I – Enquadramento teórico

Capítulo 1 – A figura do Diretor de Turma em Portugal

1.1 O aparecimento do Diretor de Classe na reforma de Jaime Moniz

Nos finais do século XIX surge, no Regulamento Geral do Ensino Secundário, a designação «director de classe» que era desempenhada por um professor de entre os seu pares. O Regulamento, de acordo com o Decreto de 14 de agosto de 1895, dá cumprimento ao artigo 35º, do Decreto Nº 2, de 22 de dezembro de 1894, com o título «Instrucção secundaria». No preâmbulo, é reconhecida a "urgente necessidade remodelar os serviços da instrucção primaria e da secundaria" (p. 3473), ou seja, perante a atual situação económica e social do país e após décadas de sucessivas reformas, era necessário reorganizar administrativamente e pedagogicamente a «instrucção publica».

O estado da instrução pública leva-nos a procurar algumas das suas bases no início do século. Em Portugal, o início do século XIX é marcado pelas invasões francesas (1807-1811) e a consequente fuga para o Brasil da família real. Neste período, toda a população é mobilizada para a guerra. A vida militar é valorizada e assume uma importância tal, que levou à criação de escolas nos quartéis em 10 de outubro de 1815, as quais tiveram um enorme êxito. Estas, eram frequentadas por "militares das respectivas unidades, os filhos dos militares e os filhos dos civis que viviam no distrito que pertencia o quartel" (Carvalho, 1996, p. 351). Nestas escolas, o ensino tinha como principal objetivo a alfabetização de quem as frequentava, para melhorar as capacidades do exército e não tinha como objetivo "elevar o nível geral de cultura da Nação" (Carvalho, 1996, p. 352).

Após a expulsão dos franceses, Portugal mergulha numa recessão económica e convulsão social, agravada pelo fato de D. João VI (1767-1826) permanecer no Brasil. Crise essa que culmina com a Revolução Liberal em 1820 e o regresso do rei em 1821. Reunidas as Cortes em Lisboa, e havendo a necessidade de promover o ensino, estas criaram uma Comissão de Instrução Pública, tendo em vista estudos relativos à instrução. No entanto, as lutas em torno de uma Constituição Monárquica, a morte de D. João VI, o reinado atribulado de D. Miguel (1828- 1834), a luta entre D. Pedro IV regressado do Brasil em 1832 e D. Miguel, criaram em Portugal um período de grande instabilidade. Todavia, surgem nesta época acontecimentos relacionados com a instrução pública.

Em 1823, o projeto de reforma de Luís da Silva Mouzinho de Albuquerque (1792-1846); no reinado de D. Miguel a perseguição a professores, mestres e estudantes da Universidade de Coimbra por motivos políticos; em 1829 a extinção de centenas de escolas primárias, alegadamente por motivos económicos; em 1832 o regresso da Companhia de Jesus, reabrindo em Coimbra o Colégio das Artes; a criação da Escola Veterinária; a obra pedagógica de Manuel Borges Carneiro (1774-1833) "Mentor da Mocidade" ou "Cartas sobre a Educação" publicadas em 1844; a obra pedagógica de Almeida Garrett (1799-1854) redigida em 1829 "Da Educação" e um projeto de reforma de estudos em 1834; no mesmo ano o exílio de D. Miguel, a morte de D. Pedro IV e a proclamação da rainha D. Maria II (1834-1853). Apesar de todos os acontecimentos sociais e políticos desta época, as fações liberais tinham um ponto em comum: reduzir os níveis de analfabetismo, criando uma rede de escolas de instrução primária. Segundo Carvalho (1996) "era trágica a situação de Portugal neste aspecto, com cerca de 90% de analfabetos. A esta ignorância generalizada e vergonhosa se acrescentava o nosso atraso industrial". (p. 549). Era uma necessidade urgente preparar a juventude, pois os políticos sabiam o valor que o progresso científico e técnico tinha no desenvolvimento de um país. (Carvalho, 1996).

O ano de 1835 é fértil em acontecimentos na área da educação. O ministro do Reino, Agostinho José Freire (1780-1836) inicia a reforma geral do ensino público. Nesse mesmo ano, é substituído por Rodrigo da Fonseca Magalhães (1787-1858) que publica dois decretos. O primeiro a 11 de agosto, determina a abertura em Lisboa e Porto de uma Escola Normal Primária com o objetivo de preparar pedagogicamente e cientificamente professores. O segundo, a 7 de setembro, com o título «Regulamento Geral da Instrução Primária» e com a criação do Conselho Superior de Instrução Pública. A 7 de novembro de 1835, Rodrigo da Fonseca decreta a criação do Instituto das Ciências Físicas e Matemáticas, com o objetivo de substituir um conjunto de instituições vocacionadas para preparar os jovens profissionalmente, as quais se tinham tornado dispendiosas e inúteis. Este último ato, levou à sua demissão por contestação dos mestres universitários de Coimbra, sendo substituído por Luís da Silva Mouzinho de Albuquerque (1792-1846), que teve como primeira iniciativa a suspensão dos decretos de Rodrigo da Fonseca. Neste mesmo ano, surgem duas propostas de reforma: a de Mouzinho de Albuquerque e a do lente de Matemática da Universidade de Coimbra, Guilherme Dias Pegado (1803-1885) as quais tinham pontos em comum. Dias Pegado, no seu "Projecto de lei da organização Geral da Universidade de Portugal", ocupa-se de uma reforma na Universidade e nos estabelecimentos de Instrução Pública. O seu projeto prevê Escolas Primárias em cada freguesia, Escolas Secundárias em cada comarca, Liceus em cada

província, Seminários em cada bispado, seis Faculdades de diferentes áreas do saber e Escolas especiais ligadas à vida militar, ao comércio e às Belas-Artes (Carvalho, 1996).

Neste contexto de consecutivas reformas, a instabilidade política permanecia entre os deputados e sucessivos governos. Foi neste cenário que se destacou, na Secretaria de Estado dos Negócios do Reino, Manuel da Silva Passos (1801-1862), ao publicar a reforma do ensino primário a 15 de novembro de 1836, a do ensino secundário no dia 17 e a do ensino superior a 5 de dezembro. No preâmbulo do Decreto de 15 de novembro de 1836, Passos Manuel reconhece "que a reforma geral dos estudos é a primeira necessidade da epocha actual" (p. 1279), corroborando "que sobre este tão importante objecto haviam primorosos trabalhos de diversas Commissões, que era mister coordenar, e reduzir a systema" (p. 1279). A reforma primária de Passos Manuel prossegue a orientação da reforma de Rodrigo da Fonseca. No entanto, centraliza no Estado toda a organização dos estabelecimentos de ensino, algo que não acontecia na reforma do seu antecessor; inclui nas matérias escolares, artigo 1º, parágrafo 6 "Exercicios Gymnasticos accommodados á idade" (p. 1279) e no artigo 6º "Estabelecer-se-ha uma Eschola de Meninas em todas as Capitaes de Districto administrativo, que ainda a não tiverem" (p. 1279). No entanto, é na instrução secundária que Passos Manuel fica associado à criação dos Liceus, ao publicar no Decreto de 17 de novembro de 1836, artigo 40º "em cada uma das Capitaes dos Districtos Administrativos do Continente do Reino, e do Ultramar haverá um Lyceo, que será denominado Lyceo Nacional de … o local onde for estabelecido." (p. 1284). O preâmbulo do decreto espelha a preocupação do legislador ao ler-se

> ATTENDENDO a que a Instrucção Secundaria é de todas as partes da Instrucção Publi-ca aquella que mais carece de reforma, por quan-to o systema actual consta na maior parte de alguns ramos de erudição esteril, quasi inútil para a cultura das sciencias, e sem nenhum ele-mento que possa produzir o aperfeiçoamento das artes, e os progressos da civilização material do Paiz: Attendendo outrossim a que não póde haver ilustração geral e proveitosa, sem que as grandes massas de Cidadãos, que não aspiram aos estudos superiores, possuam os elementos scientifico e technicos indispensáveis aos usos da vida no estado actual das sociedades. (p. 1283)

Ao analisarmos o preâmbulo, compreendemos a necessidade de ensinar, à maioria dos jovens, diferentes matérias que fossem úteis à sociedade para que o país pudesse desenvolver-se socialmente e economicamente. Para Carvalho (1996), a urgência em renovar a sociedade portuguesa "impelia a fazer muito em pouco tempo, um tanto apressadamente, sem estruturas básicas capazes de ampararem e de acompanharem a transformação" (p. 566). Referia-se à falta

de edifícios próprios para instalar os Liceus, à dificuldade dos professores em abandonarem o ensino tradicional, à falta de professores preparados pedagogicamente para este ensino, à onerosidade económica do sistema.

A instabilidade política continuava com sucessivos governos e reformas que, por vezes, não conseguiam ser testadas. Em 20 de setembro de 1844, surge uma nova reforma geral do ensino, promovida por António Bernardo da Costa Cabral (1803-1889). Nesta reforma emergem algumas novidades, tais como a organização da instrução primária dividida em dois graus e, no ensino secundário, a manutenção dos Liceus com a redução dos conteúdos escolares.

Em 1851, no seguimento de uma insurreição militar e consequente queda do governo de Costa Cabral, entrámos num período que ficou conhecido como a Regeneração. Portugal encontrou alguma serenidade política com um movimento que tinha como objetivo renovar o sistema político e desenvolver socialmente e economicamente o país. Neste período, destacou-se António Maria de Fontes Pereira de Melo (1819-1887), o qual contribuiu para o progresso do ensino em Portugal, com a criação por Decreto a 16 de dezembro de 1852 do Ensino Agrícola, a 30 de dezembro, do mesmo ano, o Ensino Técnico Industrial e, a 10 de abril de 1860, um novo Regulamento para os Liceus. Em 1863, o ministro Anselmo José Braamcamp de Almeida Castelo Branco (1817-1885) publicou, a 10 de setembro, o segundo Regulamento dos Liceus. Em 9 de outubro de 1866, foi aprovado por decreto o regulamento da Escola Comercial de Lisboa. O novo ministro, D. António Alves Martins (1808-1882), publicou em 31 de dezembro de 1868 um novo Regulamento dos Liceus. As reformas e regulamentos que surgiram, após a Reforma de Passos Manuel, refletiram as disputas que havia entre quem defendesse um ensino baseado em cadeiras relacionadas com as Humanidades e aqueles que argumentavam um ensino alicerçado nas Ciências.

A 12 de junho de 1870, foi criado o Ministério da Instrução Pública. Até aqui, os assuntos relacionados com a instrução eram do pelouro do Ministério do Reino, instituição que tutelava diferentes assuntos e atividades em diferentes áreas, o que comprometia a sua governação. António da Costa de Sousa de Macedo (1824-1892) seria o ministro do novo Ministério, tendo criado o Instituto de Educação Feminina, duas Escolas Normais exclusivamente femininas, as "Escolas Normais para preparação pedagógica e científica dos professores" (Carvalho, 1996, p. 603) e, a 16 de agosto de 1870, a reforma da instrução primária. Nesse mesmo mês, o governo é substituído por outro governo e António da Costa é substituído por D. António Alves Martins. O novo ministro aboliu, a 27 de dezembro desse ano, os decretos do seu antecessor, regressando novamente o Ministério do Reino e todos os serviços de instrução. O seu sucessor, António

Rodrigues Sampaio (1806-1882), é nomeado pela segunda vez e, em 23 de setembro 1872, decreta a Reforma do Ensino Secundário, a qual seria regulamentada com a publicação do Decreto de 31 de março de 1873. A instabilidade política leva ao seu afastamento do Ministério do Reino e à sua renomeação em janeiro de 1878, tendo decretado, a 2 de maio desse ano, a reforma do ensino primário. No entanto, a regulamentação desta reforma só aconteceria a 28 de julho de 1881, depois de ter sido novamente nomeado para o cargo.

Nesta década de 70 surge o Anuário Estatístico do Reino de Portugal, tendo sido editado em 1877 o primeiro volume com dados estatísticos referentes, ao ano escolar 1872-1873. Um documento estatístico importante para a concretização de políticas relacionadas com o ensino.

A década de 80 continuou a ser marcada por sucessivos governos. Em 1884, o ministro das Obras Públicas António Augusto de Aguiar (1838-1887) planeou a criação das Escolas Industriais e de Desenho Industrial, tendo o seu sucessor, Emídio Júlio Navarro (1844-1905), executado o plano de criação e funcionamento destas escolas. Também nesta década, destacou-se no Ministério do Reino José Luciano de Castro Pereira Corte-Real (1834-1914), no pelouro da instrução. Em oito anos de governação, o ministro decretou três reformas do ensino liceal[1] e um número substancial de diplomas. Sob a sua governação, o ensino em Portugal atingiu o auge da anarquia. Segundo Carvalho (1996)

> O ensino liceal, de funcionamento sempre precário e de utilidade mal definida, envereda por caminhos improvisados, inconsistentes, hesitantes, envolvendo os alunos e os serviços burocráticos em situações confusas criadas ao sabor de pressões de momento sem o necessário estudo e meditação. (p. 618)

Também Sá (1997) refere que "o caos que caracterizava o ensino secundário penetrou também o terreno legislativo e um dos pontos críticos é atingido durante o governo de José Luciano de Castro" (p. 56).

Nos finais da década de 1870 foi formado, na cidade do Porto, o Partido Republicano Português, que proclamou, sem sucesso a 31 de janeiro de 1891, a República. Os republicanos tiveram como tema de luta constante a instrução. Um ano antes, a 11 de janeiro de 1890, Portugal é confrontado com o Ultimato Britânico, o que provocou a nomeação de um novo governo presidido por António Serpa Pimentel (1825-1900) e um movimento de descontentamento, alimentado pelos republicanos. Serpa Pimentel, com o intuito de atenuar as críticas dos opositores, lançou um conjunto de diplomas reformadores relacionados com os serviços escolares.

[1] A primeira reforma em 1880 com a publicação do Decreto de 14 de outubro de 1880, a segunda em 1886 com a publicação do Decreto de 29 de julho de 1886 e a terceira em 1888 com a publicação do Decreto de 20 de outubro de 1888

A 5 de abril de 1890, decretou o novo Ministério da Instrução Pública e Belas-Artes, que foi extinto pelo ministro José Dias Ferreira (1837-1907) a 3 de março de 1892, por razões económicas, juntamente com um conjunto de serviços.

A 22 de dezembro de 1894, João Ferreira Franco Pinto Castelo Branco (1855-1929), no meio de uma grave crise económica, assinou dois diplomas relacionados com o Ensino Primário e Secundário. O autor do projeto foi Jaime Constantino de Freitas Moniz (1837-1917) e na opinião de Carvalho (1996)

> Trata-se de uma das reformas mais bem planeadas de toda a história do nosso ensino, solidamente apoiada num estudo amplo, demorado e minucioso, com firmeza e determinação, o que não significa que fosse a mais adequada às carências do momento. (p. 630)

Desde a reforma de Passos Manuel, que Portugal foi marcado por uma forte instabilidade política, social e económica e, neste contexto, o ensino foi caracterizado por avanços e recuos. Segundo Sá (1997)

> Devido à sucessiva rotação de governos, à situação de crise endémica nas finanças do estado e à oposição sistemática dos pais e tutores, algumas dessas reformas não chegaram a ser implementadas ou caíram nos dias ou meses subsequentes à tentativa da sua aplicação. (p. 56)

No preâmbulo do decreto de 22 de dezembro de 1894, reconheceu-se a "urgente necessidade remodelar os serviços da instrucção primaria e da secundaria" (p. 3473). O decreto refletiu, por um lado, a necessidade de conter despesas, suprimindo-se novos lugares para inspetores e reorganizando-se os quadros do pessoal. Por outro lado, reforça a necessidade de reformar a organização pedagógica das escolas, destacando-se a adopção de manuais escolares. No que se refere à instrução primária, o preâmbulo inicia com o reconhecimento de uma grande quantidade de leis e diplomas publicados, que originaram uma "legislação de instrucção publica desconnexo, confuso, deficiente e embaraçoso para a boa e prompta resolução dos negócios" (p. 3473) e termina com a adoção por concurso "e por escolha feita por uma commissão technica, das obras necessárias para o ensino ministrado nas escolas officiaes, prohibindo-se a exigencia de outras" (p. 3473). Quanto à instrução secundária, reconheceu-se que "o estado lastimoso do ensino secundario em Portugal não pode continuar" (p. 3475) e era necessário que as novas gerações tivessem acesso à educação, para que o país se pudesse desenvolver. A regulamentação do decreto foi publicada a 14 de agosto 1895, conforme previsto pelo artigo 35º. No Regulamento Geral do Ensino Secundário, surgiu uma inovação com a organização das disciplinas por classes.

Neste sistema, as disciplinas, embora com matérias próprias, deixam de ser independentes como refere o artigo 19º, o que pressupõe uma articulação entre as diferentes disciplinas,

> Nenhuma disciplina do plano dos lyceus é independente. Todas são meios ligados entre si pelo principio de uma intenção commum: a acquisição dos fins do ensino secundário. Este ensino, pois, longe de realisar se ao acaso ou por indifferença, faz-se com ordenada distribuição de matérias, por systema de classes, e de modo que os alumnos que as frequentam possam compartilhar da instrucção das disciplinas que as constituem. (p. 2238)

Neste modelo de organização de classes, o Regulamento prevê a figura do «Diretor de classe» conforme referido no artigo 52º, "(…) todos os professores têem de observar no anno ou annos em que regem disciplinas o systema de classe. Um d 'elles em cada classe será nomeado pelo governo, mediante proposta do reitor, para desempe-nhar as funcções de director." (p. 2240). O decreto não refere um perfil para a seleção do Diretor de Classe, nem prerrogativas associadas ao desempenho do cargo, embora refira, no artigo 52º, que pode ensinar em mais do que uma classe e, no artigo 54º, que "nenhum professor póde exercer a direcção em mais de uma classe." (p. 2240). Quanto às competências elas estão descritas[2], no artigo 53º, e que Sá (1997) agrupa "em três grandes áreas: 1) Coordenação dos professores e do ensino, 2) Controlo de assiduidade, comportamento e aproveitamento dos alunos, 3) Informação regular dos pais e encarregados de educação." (pg. 59). Segundo Marinho (2020), "o reitor ganhava um importante apoio, nomeadamente nas decisões de liderança intermédia" (p. 45), visto o Diretor de Classe ser responsável por um conjunto de responsabilidades atribuídas pelo decreto. Para que não houvesse dúvidas acerca da importância do cargo de Diretor de Classe, o legislador teve a necessidade de reforçar, no artigo 54º, essa deferência "o director da classe é a principal autoridade d'este agrupamento." (p. 2240)

A reforma de Jaime Moniz, concretizada por Regulamento, foi o resultado de um estudo que envolveu a recolha de informação acerca de outros países, um conhecimento das reformas aplicadas anteriormente e uma erudição no que diz respeito a assuntos relacionados com o ensino, visto Jaime Moniz ter sido membro do Conselho Superior de Instrução Pública e professor do Curso Superior de Letras. A reforma foi uma tentativa de escolarizar uma população, com um grau elevado de analfabetismo, proporcionar à geração mais nova competências profissionais para o desenvolvimento industrial e comercial do país, possibilitar, a um maior número de jovens, a prossecução dos estudos no ensino superior das áreas das Letras e das Ciências.

[2] Ver Anexo I

1.2 A reforma do ensino liceal em 1936 e a passagem do Diretor de Classe a Diretor de Ciclo.

Como todas as reformas anteriores, a de Jaime Moniz também foi inicialmente mal recebida, tendo havido no ano de 1896 um decréscimo abrupto do número de alunos. Por outro lado, os professores que estavam habituados a lecionar disciplinas independentes, controlando matérias, e a terem uma metodologia de ensino personalizada, nesta reforma foi-lhes solicitado um ensino baseado na colaboração e articulação, no qual tinham de se «entender» com os colegas, com manuais validados pelo governo, com incumbências e estratégias pedagógicas e com sanções para os que prevaricassem.

Apesar da reforma de Jaime Moniz ter a intenção de contribuir para a modernização do país através da educação, à semelhança do que acontecia nos países mais desenvolvidos da Europa, a verdade é que não se vislumbraram grandes alterações. Segundo Carvalho (1996), no *Anuário Estatístico* de 1903, com referência ao ano de 1900, o recenseamento de crianças entre os 5 e 9 anos foi de 610 151. Destas, apenas 51 583 frequentavam a escola e as restantes 558 568 eram analfabetas. No ensino liceal, a situação ainda era mais dramática, visto os 24 liceus apenas serem frequentados por 2848 alunos, dos quais somente 59 eram raparigas. Acresce que o ensino particular era frequentado por 1511 alunos e 247 seguiam o ensino doméstico.

Portugal entra no século XX com este panorama educativo, cansado de lutas políticas, desiludido, sem esperança num futuro e gradualmente afastando-se do desenvolvimento europeu. Neste contexto nacional, agravou-se o descrédito na monarquia, algo que os republicanos aproveitaram para capitalizar, atraindo novos militantes para a causa republicana. Numa tentativa de contrariar os argumentos dos opositores, o governo de Ernesto Rodolfo Hintze Ribeiro (1849-1907) publicou, a 24 de dezembro de 1901, um numeroso conjunto de decretos reformadores e organizadores sobre diferentes áreas. Segundo Carvalho (1996), neste rol de legislação estava a área do

> Ensino, a Organização da Direção-Geral da Instrução Pública, a criação do Ensino Sanitário Técnico, a reforma dos Estudos da Universidade de Coimbra, a inevitável reforma do Ensino Primário, a organização do Ensino Elementar Industrial e Comercial e a reforma do Ensino Agrícola. (p. 639)

Juntamente com a Direção-Geral da Instrução Pública funcionavam duas novas entidades, a Inspeção Sanitária Escolar e a Direção Técnica das Construções Escolares. A criação destes organismos estatais deveu-se à situação calamitosa em que se encontrava a saúde infantil e a decadência física dos edifícios escolares.

No que diz respeito à Reforma do Ensino Primário, só a 19 de setembro de 1902 é regulamentada. O legislador decidiu, no artigo 1º, reforçar a obrigatoriedade da frequência da escola para as crianças entre os seis e doze anos (Diário do Governo Número 214, 1902) e apresentar uma inovação, no artigo 34º, ao criar as *escolas infantis* para as crianças entre os quatro e seis anos. Este último artigo releva para a importância que os parlamentares portugueses no início do século XX atribuíram à educação, estando este acontecimento na génese dos atuais Jardins de Infância. A Reforma do Ensino Secundário só surgiria a 29 de agosto de 1905, era então o ministro do Reino Eduardo José Coelho (1835-1913). A novidade desta reforma foi a instituição do *caderno escolar*, no

> Art. 18.° Todo o alumno é obrigado a ter um caderno escolar rubricado pelo reitor, em que irão sendo referidos os incidentes da sua vida académica. No caderno escolar, alem do pae, do tutor e do medico do alumno, só podem lançar notas as autoridades académicas e os médicos escolares. D'elle constará sempre a data do nascimento do- alumno, a classificação que teve no exame de instrucção primaria, a classificação annual obtida em cada disciplina de cada classe, as classificações obtidas em exames, a sua assiduidade e aproveitamento nos exercícios de educação physica, as penas que lhe forem applicadas, os prémios conferidos, e emfim, todas as indicações que o reitor, o director de classe, os professores e o secretario do lyceu entendam convenientes para melhor promover a educação dos alumnos.§ unico. Alem d'estes fins, o caderno escolar terá em vista manter as relações entre o lyceu e a família. (Diário do Governo Número 194, 1905, p. 3063)

A introdução do *caderno escolar*, que vingou até aos nossos dias como *caderneta escolar*, tornou-se uma ferramenta importante para o Diretor de Classe e um canal de comunicação direto com a família. Segundo Sá (1997), esta reforma reconheceu o mérito da reforma de Jaime Moniz, mas também reconheceu a necessidade de melhoramentos, nomeadamente a redução por classe dos professores, uma maior frequência de reuniões dos Conselhos de Classe, a simplificação na articulação de programas. Obviamente, a coordenação do Diretor de Classe nos Conselhos de Classe ficou facilitada, embora as sanções para quem não acatasse as instruções do Diretor de Classe fosse um tema sempre presente nos normativos que se sucederam. (Sá, 1997). A título de exemplo, temos a publicação da Circular de 22 de abril de 1909, pela Direção-Geral, reforçando a autoridade do Diretor de Classe. A este propósito, o ponto 1º recorda aos reitores dos liceus que "usem da sua prudente acção junto dos directores das classes para que elles executem

pontualmente os deveres que lhes são prescritos pelo artigo 53.° do mesmo regulamento" (Diário do Governo Número 88, 1909, p. 1334).

Desde maio de 1906 que o novo governo era liderado pelo regressado João Franco, o qual propôs um conjunto de reformas políticas, administrativas e sociais. No entanto, para realizar este plano, era necessário silenciar a oposição, encerrando o Parlamento, desenvencilhando-se dos seus inimigos e censurando a Imprensa. "assim fez, e assim se entrou, nos últimos anos da Monarquia, em regime ditatorial em Maio de 1907." (Carvalho, 1996, p. 648).

No final da primeira década do século XX, Portugal entra num período obscuro, no qual se determina o futuro do regime, com o assassinato do Rei D. Carlos I e do príncipe primogénito D. Luís, a 1 de fevereiro de 1908. Este acontecimento conduziria, em 1910, à abolição da Monarquia e à proclamação, a 5 de outubro, da primeira República.

Pela primeira vez, os republicanos tiveram a possibilidade de aplicar os seus ideais, nos quais tinham a educação como um pilar para as necessárias mudanças de mentalidade dos portugueses. A primeira grande reforma acontece no Ensino Primário com o Decreto de 29 de março de 1911. O preâmbulo, composto por quatro capítulos, desvenda as ideias republicanas

> O homem vale, sobretudo, pela educação que possue (…) A educação exerce-se, como que automaticamente, durante toda a vida, (…) Educar uma sociedade é fazê-la progredir, (…) Portugal precisa de fazer cidadãos (…) A República libertou a criança portuguesa, (…) á educação infantil cifra-se nestas palavras: desenvolvimento do caracter, pelo exercício permanente da vontade. (…) A instrucção foi sempre um dos principaes elementos da educação. (…) entregam-se ás camaras municipaes as regalias administrativas do ensino primário. (…) Os professores são beneficiados com esta reforma. (…) A religião, foi banida da escola. (pp. 1341-1342)

O decreto que legisla sobre o ensino infantil, primário e normal, é considerado por Carvalho (1996) um documento notável que explana as necessidades deste grau de ensino, que revela um conhecimento pedagógico e que nos colocaria a par dos países europeus mais desenvolvidos, se tivesse sido minimamente executado.

Em 1913, foi criado, pela terceira vez, o Ministério da Instrução Pública, de acordo com a Lei nº 12 de 7 de julho e que permaneceria, até à atualidade, embora com outras denominações. Já a Reforma do Ensino Secundário só seria publicada em abril de 1917. Neste hiato de tempo entre as duas reformas, surgiram dois decretos e uma portaria, em 1914, relativos ao Ensino Secundário, com artigos referentes ao Diretor de Classe. O primeiro refere no artigo 5º, do Decreto nº 503/1914, que a nomeação do Diretor de Classe é da responsabilidade do Reitor, "no princípio

de cada ano lectivo o reitor nomeará livremente um director para cada classe entre os seus professores efectivos." (p. 298). O segundo decreto faz referência ao preâmbulo do decreto da reforma de Jaime Moniz como "pedra angular em que assenta o ensino secundário de todos os países cultos." (Decreto nº 858/1914, p. 829), acrescentando que "nunca esse regime pôde ser executado entre nós, por falta dos verdadeiros directores de classe." (Decreto nº 858/1914, p. 829). O legislador reconhece que, decorridos dezanove anos, o decreto não pôde ser aplicado por falta de Diretores de Classe qualificados, agravado pelo facto de um elevado número de alunos não permitir um ensino eficaz aos professores que lecionavam as sua disciplinas e que, simultaneamente, eram Diretores de Classe. Numa tentativa de encontrar uma solução, o artigo 1º autorizava os reitores a selecionarem Diretores de Divisão para o auxiliarem nas suas funções, assumindo a direção pedagógica, administrativa e disciplinar. (Decreto nº 858/1914). Boavista (2018) considera "que este diploma substitui os diretores de classe pelos *diretores de divisão*" (p. 121). No entanto, o decreto não clarifica esta situação. Por sua vez, o Diretor de Divisão seria auxiliado por um secretário em cada turma, "Art. 6.º O director de divisão será assistido por um secretário, escolhido pelo reitor, para cada turma, um director, seu delegado, que o auxiliará no exercício das suas funções" (Decreto nº 858/1914, p. 830). A denominação atual de Diretor de Turma, surge subentendida neste decreto, mas é na Portaria nº 230 de 21 de setembro de 1914 que surge claramente pela primeira vez. Segundo Boavista (2018) a designação de Diretor de Turma refere-se ao secretário criado pelo Decreto nº 858/1914 de onze de setembro. O ponto 6º, do artigo 1º, da Portaria nº 230/1914 refere que as "notas serão acordadas em conferência dos professores, com os diretores de divisão, auxiliados pelos directores de turma." (p. 874). No mesmo artigo, ponto 20º, alínea c), uma das competências do Diretor de Divisão é "entender-se com os directores de turma" (p. 876) para que estes lhe forneçam uma lista das notas validadas na reunião do Conselho de Divisão. Por fim, o artigo 2º refere que, nos liceus onde não haja Diretores de Divisão, o cargo seja desempenhado pelos Diretores de Turma.

A reforma republicana do ensino secundário foi publicada no Decreto nº 3:091 de 17 de abril de 1917. O Capítulo XXI refere-se aos Diretores de Classe, introduzindo no parágrafo único do artigo 273º uma alteração, ao reverter a decisão da nomeação do Diretor de Classe pelo Reitor, prevista no Decreto nº 503 de 20 de maio de 1914, "os directores de classe são nomeados pelo Govêrno, sob proposta do reitor." (p. 280). Assinale-se que as competências do Diretor de Classe mantêm-se em relação à reforma de Jaime Moniz, no que diz respeito à coordenação dos professores e ensino, ao acompanhamento da vida escolar dos alunos e tratamento de assuntos disciplinares, à informação prestada aos pais e encarregados de educação sobre os seus

educandos. Também é de registar que não há nenhuma menção ao Diretor de Divisão e ao Diretor de Turma. No mesmo ano, o Decreto Nº 3:696 de 24 de dezembro atribuiu aos Diretores de Classe de todos os liceus as mesmas gratificações.

No ano seguinte, em 1918, Sidónio Bernardino Cardoso da Silva Pais (1872-1918) foi eleito presidente da República e, sob a tutela do ministro da Instrução, José Alfredo Mendes de Magalhães (1870-1957), surgiu uma nova Reforma do Ensino Secundário. Os artigos 77º ao 80º, do Decreto nº 4:650 de 14 de julho de 1918, são relativos ao Diretor de Classe e estabeleceram novos requisitos para a sua nomeação. O assassinato de Sidónio Pais, em 14 de dezembro de 1918, originou novo governo, o qual publicou a 26 de setembro de 1919 nova reforma do ensino secundário sob a tutela de Joaquim José de Oliveira (1880-1935). O Regulamento seria publicado no ano seguinte. Mas, passados dois anos, o novo ministro Francisco Rego Chaves (1881-1941) determinou a suspensão do Regulamento e estipulou o regresso à reforma de Sidónio Pais. Em 1921, o novo ministro, António Ginestal Machado (1874-1940) publicou nova reforma com o Decreto nº 7:558 de 18 de junho de 1921, assemelhando-se à reforma de 1919 de Joaquim José Oliveira (Carvalho, 1996).

A primeira República sucumbiria com o golpe militar de 28 de maio de 1926. O período temporal, entre 1919 e 1926, foi marcado pelas consequências da Primeira Grande Guerra, uma revolta monárquica e uma agitação sindical. Neste contexto, o desejo por uma estabilidade política e social levou a uma intervenção militar. O golpe militar originou uma ditadura militar até 1933 a qual finalizou "com a aprovação por plebiscito de uma constituição política de índole presidencialista" (Saraiva, 1983b, p. 388).

O Estado Novo iniciou-se com uma nova Constituição, publicada em 1932, e aprovada popularmente em 1933. Esta foi caracterizada por uma política centralizadora do executivo, estabilidade governativa e restrição de liberdades democráticas. Quanto à educação, desde a criação do Ministério da Instrução Pública em 1913 até ao fim da I República, Portugal teve, ao longo de treze anos, quarenta ministros da Instrução (Carvalho, 1996), originando a tomada de decisões que eram sucessivamente revogadas. No que diz respeito ao Diretor de Classe, o artigo 5º, do Decreto nº 15:392 de 18 de abril de 1928, estipula novamente a sua nomeação pelo Governo sob proposta do reitor. No mesmo ano, o artigo 6º, do Decreto nº 15:948 de 12 de setembro, transfere para os Conselhos de Classe atribuições relativas ao "julgamento de processos disciplinares instaurados a alunos, sobre a indicação do divisor a adoptar em caso de falta de notas de frequência e sobre relevação de faltas dadas por alunos." (p. 1868). O Decreto nº 18:827, de 6 de setembro de 1930, reorganizou o Ensino Secundário quanto à obrigatoriedade do Caderno

Diário, aos registos no livro do ponto, ao acompanhamento do ensino pelos Diretores de Classe e à classificação do serviço docente. O preâmbulo apontava como referência que o "complemento de disposições de lei já adoptadas pelo Govêrno da Ditadura, tem o intuito de assegurar a direcção efectiva e a fiscalização assídua do ensino liceal" (p. 1819).

No que concerne aos Diretores de Classe[3], no artigo 20º, a nomeação continuou a ser feita pelo Governo, sob proposta do reitor e ouvida a Secção do Ensino Secundário do Conselho Superior de Instrução Pública. O mesmo artigo reiterava a exigência de o professor nomeado para o cargo ter tido, em pelo menos três anos seguidos, a classificação de bom. O parágrafo único deste artigo referia a vantagem do Diretor de Classe, sempre que possível, acompanhar os alunos no curso geral e nos complementares. O artigo 26º mencionava a incompatibilidade do cargo de Diretor de Classe com outros cargos, em diferentes estabelecimentos de ensino e cargos públicos, exceto em caso de autorização do Ministério. O artigo 29º preservava a obrigatoriedade de duas horas de redução que "serão destinadas a assistência a aulas e a exame de cadernos diários." (p. 1823). No fim de cada ano letivo, cada Diretor de Classe tinha de apresentar um relatório ao reitor sobre as atividades desenvolvidas, conforme indicava o artigo 30º. Gustavo Cordeiro Ramos (1888-1974), Ministro da Instrução em diferentes governos da Ditadura Militar, foi o responsável pelo Decreto nº 20:741 de 18 de dezembro de 1931 e publicado em 11 de janeiro de 1932. O Decreto trouxe, como novidade, a gratificação mensal do cargo de Diretor de Classe, declarada no 1º parágrafo do artigo 118º e estabelecida na Tabela nº 2 com o valor de 90$00.

A convite da Ditadura Militar, António de Oliveira Salazar (1889-1970) foi Ministro das Finanças por duas vezes, tendo sido nomeado Presidente do Ministério em 5 de julho de 1932. O Estado Novo (1933- 1974) teve início com a sua nomeação como Presidente do Conselho de Ministros e a pasta do Ministério da Instrução Pública foi confiada a Cordeiro Ramos que só exerceu o cargo durante três meses. Segundo Carvalho (1996), Salazar tentou encontrar um ministro que satisfizesse os seus objetivos de transformar a mentalidade portuguesa. Tal desígnio só aconteceu em 18 de janeiro de 1936, com a nomeação de António Faria de Carneiro Pacheco (1887-1957). O seu plano de ação, para a aplicação da política doutrinal de Salazar, iniciou-se com a publicação da Lei nº 1:941 de 11 de abril de 1936, denominada de Remodelação do Ministério da Instrução Pública, assente em 14 Bases. Na Base I "O Ministério da Instrução Pública passa a denominar-se Ministério da Educação Nacional" (p. 411). Na Base II é criada a "Junta Nacional da Educação para o estudo de todos os problemas que interessam à formação do carácter, ao ensino e à cultura" (pp. 411-412). No mesmo ano, Carneiro Pacheco publicou a reforma do ensino liceal

[3] Ver anexo II

com a promulgação do Decreto-Lei nº 27:084 de 14 de outubro. O artigo 1º revelava a finalidade da lei "O ensino liceal integra-se na missão educativa da Família e do Estado para o desenvolvimento harmónico da personalidade moral, intelectual e física dos Portugueses" (p. 1236). A figura de Salazar foi marcada fortemente por uma raiz católica, adquirida nos tempos em que frequentou o Seminário. O articulado deste artigo vai ao encontro da sua doutrina social, eminentemente moral e de amor pela Pátria. Neste sentido, Carneiro Pacheco partilhava dos mesmos ideais e que, segundo Carvalho (1996), se traduziam pelo "culto dos heróis, a exaltação patriótica, a prática das virtudes cristãs" (p. 775) como objetivos pilares da sua doutrina pedagógica. Por isso, não é de estranhar que o artigo 3º, do Decreto-Lei nº 27:084, se refira à Mocidade Portuguesa como uma organização que dá garantias "ao desenvolvimento da capacidade física, à formação do carácter e à devoção à Pátria". (p. 1236). Também o artigo 9º mencionava "as matérias do curso especial de educação familiar" (p. 1238) vocacionado para as alunas, o qual contemplava disciplinas que podiam ser ministradas fora dos liceus. As sessões culturais eram uma exigência para os alunos do 2º e 3º ciclo e, como refere o artigo 11º, "visarão de um modo particular o conhecimento do Império Colonial, a arte portuguesa e a educação cívica". (p. 1238). Também o ensino do canto coral era uma exigência, conforme referido na alínea c), do artigo 13º, que "visará especialmente o culto das glórias de Portugal e a exaltação do sentimento patriótico" (p. 1238). No entanto, a originalidade desta reforma é revelada no preâmbulo, quando o legislador escreveu "a novidade maior é certamente a da solução encontrada para a velha questão do regime de estudos: de classe? Por disciplinas?" (p. 1235). O preâmbulo punha em causa a eficácia do regime por classes, na sua articulação entre as diferentes disciplinas, para além de questionar o aproveitamento dos alunos. O legislador chegou a classificar o regime de classes como um "inútil sacrifício à virtude coordenadora" (p. 1236) acrescentando que tal facto se devia à "falta de espírito corporativo dos professores" (p. 1236). Sobre este assunto, o preâmbulo terminava com uma expressão arrasadora acerca do regime de classes,

> O que se tem feito é tam inorgânico que não merece sequer o nome de regime e é um tam absurdo ensino que se exprime nesta desoladora fórmula: para passar não é preciso saber e o saber também não chega para passar. (p. 1236)

Com um novo regime por ciclos, integrando disciplinas em cada ano, o Diretor de Classe desapareceu e surgiu o Diretor de Ciclo. O artigo 4º referia que "o curso liceal é constituído por sete agrupamentos anuais de disciplinas, articulados em três ciclos." (p. 1236). No entanto, o legislador não referiu quais as funções ou competências do Diretor de Ciclo, apesar de no parágrafo 1º, do artigo 31º ter escrito que "o serviço docente dos directores de ciclo e seus

delegados deve ser contido, total ou parcialmente, no respectivo ciclo, e a seu cargo ficará sempre a organização das sessões de educação moral e cívica". (p. 1241). Ao analisarmos o plano de estudos e de ação educativa, podemos concluir que a atividade do Diretor de Ciclo tornou-se mais exigente. A este propósito, Sá (1997) refere que o aumento do número de alunos nas escolas e dos respetivos professores tornou a coordenação pedagógica intermédia do Diretor de Ciclo "cada vez mais distante e mais burocrática." (p. 76).

1.3 O surgimento do cargo de Diretor de Turma no Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário

O fim da carreira ministerial de Carneiro Pacheco foi precedido, no ano anterior, com o início da II Grande Guerra Mundial. Durante o período que durou a guerra sucederam-lhe, no Ministério da Educação Nacional, Mário de Figueiredo (1890-1969) e José Caeiro da Mata (1877-1963), os quais deram continuidade à linha ideológica do regime.

Em setembro de 1945, terminou a II Guerra Mundial e, em 1947, foi nomeado para o cargo Fernando de Andrade Pires de Lima (1906-1970) que manter-se-ia como ministro durante oito anos. Nesse mesmo ano, Pires de Lima promulgou mais uma reforma do ensino liceal, com a publicação do Decreto-Lei nº 36:507, de 17 de setembro de 1947 e o Estatuto do Ensino Liceal plasmado no Decreto nº 36:508, de 17 de setembro de 1947. O preâmbulo do Decreto-Lei nº 36:507 faz uma síntese histórica do ensino secundário em Portugal; aborda, no ponto 10, o "problema da divisão do curso em ciclos e da duração de cada um deles" (p. 882), concluindo que "a única solução viável é a da conservação do curso com a duração de sete anos, o regresso ao curso geral de cinco anos" (p. 883) e reforçando, no ponto 11, que no "curso geral, o regime de ensino, como foi dito, não pode deixar de ser o de classe, isto é, o de coordenação de várias disciplinas" (p. 883); desenvolve no ponto 12, a necessidade efetiva da "criação da Inspecção do Ensino Liceal" (p. 883) para permitir ao Ministério "conhecer e fiscalizar o serviço docente e graduar e classificar os professores" (p. 883)[4]. No que diz respeito ao Diretor de Ciclo, o Estatuto do Ensino Liceal apenas refere, no artigo 27º, que este é membro do Conselho Disciplinar e, ao exercer as suas funções, recebe uma gratificação de 150$00. No entanto, é com a publicação do Decreto nº 38:812, de 2 de julho de 1952, que ficaram clarificadas, no artigo 23º, as funções do Diretor de Ciclo,

[4] A Inspeção do Ensino Secundário já tinha sido criada por Luciano de Castro na reforma de 1880, tendo este organismo funcionado de forma irregular.

> Ao director de ciclo incumbe fazer guardar a conexão e a unidade do ensino no ciclo confiado à sua direcção, promover dentro dele a boa disciplina e a boa ordem e estabelecer relações frequentes entre o liceu e os encarregados de educação dos alunos. (p.728)

Conforme Sá (1997) refere, há uma similaridade entre as funções do Diretor de Classe, publicadas no artigo 19º, do Decreto-Lei nº 18:827, de 6 de setembro de 1930 e as funções do Diretor de Ciclo[5], referidas nas alíneas do artigo 23º, do Decreto nº 38:812.

O fim da II Guerra Mundial proporcionou um progresso tecnológico e Pires de Lima percebeu a importância da educação no desenvolvimento do país. A reforma do ensino liceal é precedida da reforma do ensino técnico profissional, industrial e comercial. A Lei nº 2:025 de 19 de junho de 1947 estabeleceu dois graus, onde o 1º grau correspondia a "um ciclo preparatório elementar de educação e pré-aprendizagem geral" (p. 571) com a justificação dos estudantes, saídos do ensino primário, poderem ter uma transição para o ensino profissional. O diploma estipulava as escolas elementares, onde se "ministra exclusivamente o ensino das matérias do ciclo preparatório" (p. 571), as escolas industriais, comerciais, industriais e comerciais. O tempo que Pires de Lima permaneceu como Ministro, deu-lhe a oportunidade de lançar o seu Plano de Educação Popular, Cursos de Educação de Adultos e Campanha Nacional de Educação de Adultos.

Em 1955, sucedeu na pasta da educação Francisco Leite Pinto (1902-2000), um engenheiro de profissão, que teve um papel importante no desenvolvimento de uma escola que se pretendia moderna, ao relacionar Ensino e Economia. Para além deste facto, Leite Pinto determinou, no Decreto-Lei nº 40 964, de 31 de dezembro de 1956, a reforma do ensino primário, a qual instituiu a ampliação e reforço do "regime da escolaridade obrigatória" (p. 2076), apesar de ser limitada às crianças do sexo masculino. As transformações, que ocorreram na educação neste período, originaram um aumento da população escolar e, consequentemente, um aumento de turmas, a obrigação de uma organização pedagógica e administrativa diferente, a necessidade de uma melhor qualificação dos professores.

Apesar de Leite Pinto partilhar a ideologia do regime, a "pasta da Educação não provara bem, fora um desvio na conduta da orientação estatal a que os ventos do Ocidente tinham forçado" (Carvalho, 1996, p. 797). Salazar perdeu a confiança no seu ministro, que substituiria por Manuel Lopes Almeida (1900-1980). Este, apesar de pouco tempo de exercício no cargo, não deu continuidade às ideias de Leite Pinto.

[5] Ver anexo III

Em 1962, foi nomeado como Ministro da Educação, Inocêncio Galvão Teles (1917-2010), o qual recuperou, novamente, a linha de ação de Leite Pinto, sobretudo devido às transformações que ocorriam na sociedade portuguesa e para as quais era urgente dar uma resposta educacional. Galvão Teles, no Decreto-Lei nº 45 810, de 9 de julho de 1964, ampliou o ensino primário obrigatório para dois ciclos, em ambos os sexos. Um primeiro ciclo elementar, formado por quatro anos, e um segundo ciclo complementar, constituído por dois anos. No ponto 1, do artigo 3º, é decretado que o "ciclo complementar terá carácter obrigatório e gratuito, como o elementar." (p. 877). Mais tarde, no Decreto-Lei nº 47 480, de 2 de janeiro de 1967, Galvão Teles unificou o 1º Ciclo do Ensino Liceal e o Ciclo Preparatório do Ensino Técnico, designando-o por Preparatório do Ensino Secundário. No artigo 25º, criou "no Ministério da Educação Nacional a Direcção de Serviços do Ciclo Preparatório" (p. 4), uma decisão que teve como base o facto de haver crianças que queriam prosseguir estudos, ou seja, frequentavam os primeiros quatro anos do ensino primário e, após aprovação num exame, matriculavam-se no Ciclo Preparatório do Ensino Secundário. Os que não quisessem prosseguir estudos frequentavam, obrigatoriamente, os seis anos do Ensino Primário.

Em agosto de 1968, Salazar teve um acidente e ficou incapacitado para exercer as suas funções. Antes de ser exonerado e substituído na Presidência do Conselho, a 27 de setembro, por Marcello José das Neves Alves Caetano (1906-1980), Galvão Teles deixou o Ministério e sucedeu-lhe José Hermano Saraiva (1919-2012). Durante o pouco tempo como ministro, publicou o Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário, com o Decreto nº 48 572, de 9 de setembro de 1968. O diploma foi importante porque regulamentou um ensino massificado, com uma população escolar heterogénea, com um número deficiente de edifícios escolares, com um número elevado de professores de diferentes áreas do saber e com uma gestão intermédia do Diretor de Ciclo que se revelou inadequada. Neste contexto, o estatuto criou no ponto 1, do artigo 144º, a figura do Diretor de Turma, clarificando que "haverá para cada turma um director de turma" (p. 1355). Esta figura seria designada pelo Diretor da Escola, "preferentemente de entre os professores da turma" (p. 1355) e podia ter a seu cargo até quatro turmas. No que diz respeito às funções, o artigo 144º também referia que lhe competia "presidir aos conselhos de turma e ao serviço de orientação escolar a que se refere o nº 2 do artº 115º, apreciar os problemas educativos e disciplinares relativos aos alunos da turma e assegurar os contactos com as famílias" (p. 1355). Estas competências foram reforçadas e estabelecidas no ponto 1, do artigo 145º, cujo ponto 2 assinalava ser um cargo de aceitação obrigatória. No sentido de haver uma articulação no trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma, o artigo 148º mencionava que os Diretores de Turma

integravam o Conselho Escolar, cujo objetivo era colaborar com o Diretor. A substituição do Diretor de Ciclo pelo Diretor de Turma evidenciou a importância desta figura na escola, revelando uma alteração substancial na organização administrativa e pedagógica intermédia com repercussões nas décadas seguintes.

Em 1970, Marcello Caetano nomeou, para Ministro da Educação Nacional, José Veiga Simão (1929-2014), que foi responsável pelo Decreto-Lei nº 102/73, de 13 de março, o qual generalizou a figura do Diretor de Turma, no ponto 1, do artigo 4º, "o cargo de Diretor de Turma já existente no ensino preparatório é extensivo ao ensino secundário liceal e técnico" (p. 412). No entanto, o seu mandato ficou marcado pela Lei de Bases do Sistema Educativo, estabelecida na Lei nº 5/73, de 25 de julho e que alterou profundamente o sistema educativo português. O diploma perduraria até ao fim do regime e teve efeitos depois da Revolução dos Cravos de 25 de Abril de 1974.

1.4 Evolução da Direção de Turma no período democrático de 1974 a 2023

Portugal, a 25 de abril de 1974, entra numa outra era com a queda de um regime ditatorial através de um golpe militar e o surgimento de um regime democrático. Os primeiros tempos pós 25 de Abril foram vividos nacionalmente com esperança, liberdade e um desejo coletivo de rutura com o passado político, social e económico. A ânsia de uma renovação político-social gerou lutas ideológicas e uma instabilidade nas instituições, com reflexos na vida escolar. Os primeiros dias pós-revolução foram marcados, nas escolas, por Reuniões Gerais de Alunos com poder deliberativo. Surgiram comissões de gestão espontâneas formadas por alunos, professores e funcionários que tentam impor modelos de gestão escolar. Neste contexto, surgiu o Decreto-Lei nº 221/74 de 27 de maio, publicado pelo Ministério da Educação, com o objetivo de legitimar estas «iniciativas democráticas» até à regularização da "vida académica nos diversos níveis de ensino" (p. 659). O ano de 1974 terminou com a publicação do Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de dezembro, o qual criou uma organização escolar formal e hierarquizada, nos estabelecimentos do ensino preparatório e secundário, geridos por um Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. As normas estabelecidas pelo diploma tinham "um carácter essencialmente experimental, vigorando apenas durante o ano escolar de 1974-1975" (p. 1606-(5)) com revisão obrigatória até 31 de agosto de 1975.

O ano de 1976 revestiu-se de um carácter politicamente importante para Portugal. Por um lado, foi aprovada pela Assembleia Constituinte, eleita em eleições gerais livres no dia 25 de abril de 1975, a atual Constituição da República Portuguesa. Por outro lado, foi realizada a primeira

eleição democrática do Presidente da República, após a Revolução de 25 de Abril. A normalização progressiva da vida política do país, permitiu que o primeiro governo constitucional publicasse o Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de outubro, o qual consolidou na prática o Decreto-Lei nº 735-A/74. O diploma foi regulamentado pela Portaria nº 677/77 de 4 de novembro, que aprovou o Regulamento dos Conselhos Diretivos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário e pela Portaria nº 679/77 de 8 de novembro, que aprovou o Regulamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário.

Como Sá (1997) refere, desde o Decreto-Lei nº 102, de 13 de março de 1973, que não existiu alguma referência explicita à figura do Diretor de Turma, presumindo-se que, na transição para o regime democrático, se manteve a legislação. No entanto, é de assinalar o ponto 2, do artigo 25º, do Decreto-Lei nº 769-A/76, o qual refere que os docentes profissionalizados que integram o Conselho Pedagógico sejam eleitos presidentes pelos respetivos conselhos e "salvo onde os não haja, caso em que caberá ao conselho directivo a sua nomeação, ouvidos os respectivos conselhos." (p. 2420-(3)). A primeira menção ao cargo de Diretor de Turma no período pós-revolucionário surgiu na Portaria nº 679/77 de 8 de novembro, na qual lhe foram atribuídas funções. No ponto 7.3.1. essas funções distribuíram-se por três áreas[6], a articulação com os Conselhos Diretivos e Conselhos Pedagógicos, a inter-relação com os alunos, a ligação com os encarregados de educação. O Diretor de Turma, como presidente do Conselho de Turma, tinha que garantir que este órgão desenvolvia as competências que o ponto 7.3.8 lhe atribuía, acrescentando o ponto 7.3.9 incumbências administrativas, como as convocatórias para as reuniões, a organização e atualização do «dossier de turma», a verificação do registo de faltas dos alunos e zelar para que os encarregados de educação recebessem, via CTT, a assiduidade dos seus educandos.

Na sequência de alterações ao Decreto-Lei nº 769-A/76, o Ministério da Educação e Ciência publicou o Decreto-Lei nº 376/80 de 12 de setembro, o qual referia a nomeação de dois representantes dos Diretores de Turma na composição do Conselho Pedagógico. No entanto, esta situação foi alterada novamente pelo Decreto-Lei nº 211-B/86 de 31 de julho, com o argumento de que o Conselho Pedagógico "mostra-se desajustado, face à realidade actual" (p. 1906-(12)), introduzindo na sua composição o Coordenador dos Diretores de Turma. O diploma que regulamentou o Decreto-Lei nº 376/80 foi publicado 2 meses depois. A Portaria nº 970/80, de 12 de novembro, que aprovou o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos

[6] Ver anexo V

Seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias, previa na secção II – Dos órgãos de apoio ao Conselho Pedagógico, alínea 3) Diretores de Turma, um conjunto de normas em relação ao Diretor de Turma, bem como um perfil e atribuições[7]. De referir, que o ponto 75 definia a possibilidade de um número máximo de duas Direções de Turma para cada Diretor de Turma, enquanto a anterior legislação previa quatro Direções de Turma e no ponto 76, a redução do tempo de serviço letivo de duas horas para cada Direção de Turma.

Em 1986 foi publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo, um diploma de suma importância, pois rege todo o sistema de ensino escolar em Portugal. A Lei nº 46/86 de 14 de outubro, a qual se encontra em vigor, foi consolidada ao longo do tempo com alterações em 1997, 2005, 2009 e 2023, tendo originado uma Reforma Educativa. Neste contexto, surgiu a criação a título experimental da Caderneta do Aluno com a publicação do Despacho 38/SERE/88 de 15 de setembro. Não sendo uma inovação, foi um elo importante na ligação da escola, nomeadamente entre o Diretor de Turma e o encarregado de educação. O documento foi instituído de «utilização obrigatória» pelo Despacho nº 47/SERE/89 de 8 de agosto, para os alunos do 2º ciclo e, mais tarde, foi alargado aos alunos do 3º ciclo, pelo Despacho nº 43/SERE/90 de 29 de junho, tendo-se mantido até à atualidade.

Num quadro de princípios gerais proclamados pela Lei de Bases do Sistema Educativo, a formação de professores tem um caráter importante na concretização do desenvolvimento de uma educação de qualidade. A publicação do Decreto-Lei nº 287/88 de 19 de agosto veio regulamentar a profissionalização dos "professores dos ensinos preparatório e secundário pertencentes aos quadros de nomeação provisória" (p. 3445). No que concerne ao Diretor de Turma, o ponto 3, do artigo 36º, revestiu-se de um caráter importante, ao referir que o docente no 2º ano de profissionalização tinha que assumir uma Direção de Turma. Um facto que pode ser interpretado por um lado, como uma preocupação em formar docentes para o desempenho das funções atribuídas ao Diretor de Turma e, por outro lado, a valorização por parte da tutela da importância do cargo na gestão intermédia da escola. No entanto, este cenário foi alterado pelo Decreto-Lei nº 345/89 de 11 de outubro, ao dispensar os docentes do 2º ano de profissionalização do cargo de Diretor de Turma, desde que cumprissem determinados requisitos. Tal medida levou a uma desvalorização da formação em exercício.

A reforma do sistema educativo teve como consequência a publicação do Decreto-Lei nº 286/89 de 29 de agosto, que aprovou os planos curriculares do Ensino Básico e Secundário. No artigo 6º, foi criada uma área curricular não disciplinar, designada por Área-Escola. O Despacho nº

[7] Ver anexo VI

142/ME/90 de 1 de setembro estabeleceu o Plano de Concretização, atribuindo ao Conselho de Turma, no ponto 1, do artigo 8º, a articulação dos projetos, a sua apresentação ao Conselho Pedagógico, o acompanhamento do projeto e a sua avaliação. O Diretor de Turma, como figura da gestão intermédia e presidente do Conselho de Turma, assumia a coordenação do trabalho na Área-Escola. Esta coordenação ficou fixada na alínea b), do artigo 10º, da Portaria nº 921/92 de 23 de setembro, ao "assegurar a adopção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de actividades interdisciplinares, nomeadamente no âmbito da área-escola" (p. 4508). Desta forma, acrescentou-se um conjunto de atribuições à atividade desempenhada pelo Diretor de Turma.

A gestão democrática dos estabelecimentos escolares foi e é uma preocupação importante dos Governos, a qual ficou espelhada com a publicação do Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de maio, que definiu um novo "regime jurídico de direcção, administração e gestão de estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário." (p. 2521). No que diz respeito ao Diretor de Turma, ficámos a saber através do artigo 41º que "o director de turma é escolhido pelo director executivo de entre os professores da turma." (p. 2528), algo que se manteve até à atualidade. No entanto, com a publicação da Portaria nº 921/92 especificou-se as competências das estruturas de orientação educativa e, em relação ao Diretor de Turma, ficaram explanadas em dezasseis alíneas[8].

O desenvolvimento de uma autonomia e descentralização são aspetos fundamentais na organização da educação prevista na Lei de Bases do Sistema Educativo. O Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio, aprovou o regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas e dos Agrupamentos de Escolas. No que diz respeito à composição do Conselho Pedagógico, cada escola é responsável pela representação dos Diretores de Turma, sendo definida no respetivo Regulamento Interno, conforme previsto no ponto 1, do artigo 25º. O diploma também prevê, no ponto 1, do artigo 36º, a organização das atividades da turma, ou seja

> 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. (p. 1988-(11))

[8] Ver anexo VII

Plano de trabalho que é da responsabilidade do Conselho de Turma. Para coordenar o desenvolvimento desse plano de trabalho, é designado pelo Diretor Executivo um Diretor de Turma, acrescentando a esta figura da gestão intermédia um papel importante. Neste contexto, o trabalho de coordenação do Diretor de Turma ficou alargado com a coordenação da área de Educação para a Cidadania, de acordo com o ponto 4.6 do Despacho nº 9590/99 (2ª série) de 14 de maio. No seguimento destes dois diplomas, surgiu o Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho, que regulamentou o regime de autonomia, administração e gestão aplicável aos estabelecimentos escolares, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa, nomeadamente a do Diretor de Turma[9].

No seguimento desta conjuntura, e de acordo com o nº 2, do artigo 31º da Lei de Bases do Sistema Educativo, o governo publicou o Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, aprovando o perfil geral de desempenho profissional dos professores. O diploma teve como objetivo definir os "perfis de competência exigidos para o desempenho de funções docentes" (p. 5569), estando organizado em cinco dimensões, I- Perfil geral de desempenho, II- Dimensão profissional, social e ética, III- Dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, IV- Dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, V- Dimensão de desenvolvimento profissional ao longo da vida. Em relação ao Diretor de Turma o diploma completa o perfil de competências que a função de professor lhe exige.

Atualmente, o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da Educação Pré-escolar e do Ensino Básico e Secundário é regido pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2009 e pelo Decreto-Lei nº 137/2012. No que diz respeito à Direção de Turma, houve pequenas alterações legislativas que caracterizaram de um modo diferente a organização das atividades de turma e que podem ser comparadas no Quadro 1 que se segue,

Quadro 1 – *Comparação entre Decretos-Lei sobre a organização das atividades de turma*

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril	Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio
Artigo 44.º Organização das actividades de turma 1 - Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com os alunos e a articulação	Artigo 36.º Organização das actividades de turma 1 - Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com as crianças ou com os

[9] Ver anexo VIII

entre a escola e as famílias é **assegurada**: (…) c) Pelo conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, com a seguinte constituição: i) Os professores da turma; ii) **Dois representantes dos pais e encarregados de educação**; iii) **Um representante dos alunos**, no caso do 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário.	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**: (…) 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**.
2 - Para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível pertencente ao quadro do respectivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.	2 - Para coordenar o desenvolvimento do plano de trabalho referido na alínea c) do número anterior, a direcção executiva designa um director de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível, profissionalizado.
3 - Nas reuniões do conselho de turma em que seja discutida a avaliação individual dos alunos apenas participam os membros docentes.	3 - Nas reuniões do conselho de turma previstas na alínea c) do n.º 1, quando destinadas à avaliação sumativa dos alunos, apenas participam os membros docentes.
4 - No desenvolvimento da sua autonomia, o agrupamento de escolas ou escola não agrupada pode ainda designar professores tutores para acompanhamento em particular do processo educativo de um grupo de alunos.	4 - No âmbito do desenvolvimento contratual da sua autonomia, a escola pode, ainda, designar professores tutores que acompanharão, de modo especial, o processo educativo de um grupo de alunos.

Fonte: Elaborado a partir do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril e do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

O Estatuto do Aluno e Ética Escolar é um diploma fundamental, ao estabelecer os direitos e deveres dos alunos nos Ensinos Básico e Secundário. A Lei nº 51/2012 de 5 de setembro, também estabelece o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na educação e formação dos alunos. O Diretor de Turma desempenha, neste diploma, um papel importante no acompanhamento da vida escolar do aluno, nos âmbitos

pedagógico, administrativo e disciplinar. O ponto 2, do artigo 41º revela a dimensão da figura do Diretor de Turma

> O diretor de turma ou, tratando-se de alunos do 1.º ciclo do ensino básico, o professor titular de turma, enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é o principal responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais ou encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem. (p. 5115)

Também o Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva, tem na figura do Diretor de Turma um papel relevante explicitado no ponto 10, do artigo 21º "o coordenador da implementação das medidas propostas no relatório técnico-pedagógico é o educador de infância, o professor titular de turma ou o diretor de turma, consoante o caso." (p. 2925). O diploma foi acompanhado pela publicação do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho, que estabeleceu o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens. Embora não esteja explícita a atividade do Diretor de Turma, está subentendida como coordenador das atividades do Conselho de Turma.

A Lei de Bases dos Sistema Educativo reconhece o direito à formação contínua dos professores e esta torna-se fundamental na atualização e aperfeiçoamento da atividade profissional dos docentes. O Decreto-Lei nº 344/89 de 11 de outubro, atualmente em vigor, define o ordenamento jurídico da formação inicial e contínua dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário, bem como o Decreto-Lei nº 249/92, de 9 de novembro, que aprovou o Regime Jurídico da Formação Contínua de Professores, entretanto revogado pelo Decreto-Lei nº 22 de 11 de fevereiro de 2014. Este diploma em vigor, estabelece o novo regime jurídico da formação contínua de professores e define o respetivo sistema de coordenação, administração e apoio. Apesar destes diplomas definirem as áreas de formação, não existe nenhuma referência à Direção de Turma ou ao Diretor de Turma, deixando que as entidades formadoras estabeleçam ações que contemplem formação específica nesta área. No entanto, assinale-se que as ações de formação no âmbito da Direção de Turma ou do Diretor de Turma não são reconhecidas na dimensão científico-pedagógica de acordo com o Despacho nº 779/2019, de 18 de janeiro, o que tem implicações na progressão da carreira docente. Este diploma e o Despacho nº 2053/2021, de 24 de fevereiro, que procede às respetivas alterações, definem a formação que se considera abrangida nesta dimensão.

Em súmula, o surgimento em 1895 do Diretor de Classe, como uma figura com responsabilidades em coordenar os professores e o ensino; acompanhar os alunos quanto à sua assiduidade, comportamento e aproveitamento; manter informados os pais, emergiu de uma necessidade imposta pela evolução na organização educativa da escola em Portugal. O Diretor de Classe seria, nas décadas seguintes, uma referência e foi substituído pelo Diretor de Ciclo, em 1936, com a publicação do Decreto-Lei nº 27:084 de 14 de outubro. A nomeação do Diretor de Ciclo era concretizada anualmente pelo Ministro e tinha como função presidir ao Conselho de Ciclo para assegurar a coordenação do ensino de cada ciclo. A sua relevância seria destacada monetariamente, com um valor mensal de 90$, conforme previa o parágrafo 1º, do artigo 28º. As transformações ocorridas na década de 60 impuseram um modelo de organização e gestão da escola na qual a figura do Diretor de Ciclo deixou de fazer sentido. O surgimento em 1968 do Diretor de Turma no Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário e a sua generalização em 1970 perduraria até à atualidade. Após a Revolução dos Cravos, em 1974, o protagonismo do Diretor de Turma tornou-se evidente, principalmente depois de ser publicada a Lei de Bases dos Sistema Educativo. A análise sumária da legislação revela uma figura incontornável da gestão intermédia, para a qual não existe claramente uma legislação que a valorize de alguma forma.

Atualmente, ao abrigo do número 4, do artigo 10º, do Despacho Normativo 10-B/2018 de 6 de julho, é atribuído ao Diretor de Turma o número de quatro horas semanais, "a repartir entre a componente não letiva e as horas resultantes do crédito horário, garantindo neste um mínimo de duas horas" (p. 18770-(5)). No entanto, a possibilidade de o Diretor de Turma ser nomeado para assumir duas Direções de Turma e o número de vinte a trinta alunos por turma, de acordo com o Despacho Normativo nº 10-A/2018 de 19 de junho, torna o trabalho do Diretor de Turma um desafio exigente. A progressiva atribuição de competências para o desempenho de funções pedagógicas, administrativas e disciplinares demonstram uma figura que tem de ser detentora de um perfil com capacidade de relacionamento e liderança, possuidora de conhecimentos em diferentes áreas do saber e da sociedade, que acumula um conjunto de papéis que influencia a vida escolar do aluno e o molda enquanto pessoa.

Capítulo 2 – A gestão intermédia na estrutura orgânica da escola

2.1 A escola como uma organização educativa

O surgimento da Sociologia aconteceu com o desenvolvimento das sociedades modernas e com a preocupação de estudar essas sociedades. Segundo Giddens (2008), Max Weber (1864-1920)[10] terá sido o primeiro erudito a interpretar o surgimento das organizações modernas, nas quais se estabeleceram formas de coordenação de atividades, assentes no domínio da informação e intensamente hierarquizadas. Associada à natureza das organizações, surgiu a burocracia com significados dispares, por um lado, como uma necessidade reguladora de funcionamento das organizações, por outro lado, como um obstáculo ao desenvolvimento de uma atividade dessas mesmas organizações. Nesta conjuntura surgiram, nas organizações, as relações formais entre pessoas com base em normas, regulamentos e as relações informais, onde modos informais de atuação permitiram abarcar uma flexibilidade que, de outra forma, não seria conseguida.

2.1.1 A escola como uma organização social

Normalmente, quando falamos de escola, surge-nos a imagem de um espaço físico que alberga professores e alunos, ou seja, um sítio onde se aprende. No entanto, este é um quadro demasiado redutor, pois a escola são pessoas com determinados objetivos, que interagem num sistema complexo de relações sociais entre si e intervenientes externos. Neste contexto, estamos perante uma organização, que Giddens (2008) define como "um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas pessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos" (p. 348). Esta visão da organização como comunidade, também é partilhada por Carapeto (2023), "podemos olhar para a organização como uma comunidade, um lugar de pessoas que cuidam do trabalho, se importam umas com as outras e desenvolvem um sentimento de pertença" (p. 131). Numa organização comunitária, a liderança coexiste com a comunidade, sendo essa liderança legitimada no grupo.

Segundo Boavista (2018) "a escola deve ser encarada como uma organização social que se enquadra numa dada comunidade, a qual tem de ser tida em conta na expressão dos seus

[10] Max Weber é considerado uma das figuras importantes da Sociologia que desenvolveu questões essenciais estabelecidas por Auguste Comte (1798-1857) e Karl Marx (1818-1883).

objetivos e perante a qual se deve responsabilizar pelos resultados" (p. 58). Esta ideia de a escola ser entendida como uma organização está declarada numa curta frase do preâmbulo do diploma que cria os Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), "contrapõe-se assim o conceito de escola-organização ao conceito tradicional de escola-edifício" (Despacho nº 147-B/ME/96, p. 10719). No caso da escola, o objetivo é ter professores que desenvolvam estratégias, que promovam a aprendizagem, alunos que adquiram conhecimentos e que os possam utilizar em proveito do desenvolvimento da sociedade, técnicos especializados que cooperem no complemento e acompanhamento das estratégias idealizadas e aplicadas, auxiliares de ação educativa que colaborem com os diferentes interlocutores, pais e encarregados de educação que acompanhem e apoiem presencialmente os seus educandos. Também Pacheco (2016) é da opinião que

> À semelhança de outras organizações, a escola apresenta-se como uma estrutura dentro de um sistema coordenado de fatores, situações e indivíduos, relacionados e influenciados, quer interna quer externamente, em movimentos (auto)reflexivos, conducentes à desejada e sistemática melhoria de desempenho de todos os participantes, com vista ao crescendo de resultados, no sentido do pleno sucesso formativo. (p. 32)

Para Martinho (2015), tal como em outras organizações, as pessoas que vivem nas escolas têm interesses próprios e necessidades, para além das funções e tarefas que desempenham.

De acordo com Barroso (2005), no primeiro terço do século XX, os estudos organizacionais desenvolveram-se no quadro da gestão do trabalho industrial e administrativo, com o propósito de alcançar a eficiência das estruturas das organizações e dos respetivos processos de trabalho. O desenvolvimento social e tecnológico impeliu que as ciências da gestão se envolvessem com outras ciências sociais. Neste contexto, foi institucionalizado na década de 60 do século XX, a sociologia das organizações. Uma área disciplinar que tem como objeto o estudo das organizações no seu todo, ou seja, a organização já não é vista somente como estrutura ou unidade de gestão, mas como um sistema social. A este propósito, Marinho (2020) refere que "as sociedades regem-se pela forma como as instituições evoluem e crescem a cada momento, a cada instante, adaptando-se às mudanças e pensamentos" (p. 82). Barroso (2005) descreve que as análises sociológicas das organizações educativas surgem como resultado aos inquéritos sociais acerca dos efeitos de escola na década de 1960 e no movimento de renovação da sociologia da educação que aconteceu no Reino Unido. Este movimento levou ao desenvolvimento da sociologia da educação, a qual tomou a escola como objeto de análise "e que utiliza teorias, conceitos e procedimentos metodológicos

inspirados na sociologia das organizações" (p. 31). Algo que aconteceu em Portugal na década de 90 do século passado em atividades de ensino e investigação. Sendo a escola um objeto de investigação, Lima (2011) menciona que esta se revela como "um objecto de estudo complexo e polifacetado, construído sob várias influências teóricas e tradições disciplinares" (p. 148). Ainda a este respeito, Barroso (2005) especifica que os estudos desenvolvidos sobre a escola, não era um fim em si mesmo, ou seja, os estudos visavam os efeitos das políticas educativas em contexto de sala de aula ou nas relações professor, aluno ou entre alunos. No entanto, atualmente o autor refere que

> Aquilo que faz a especificidade actual dos estudos sobre a escola é, portanto, o facto de ela ser individualmente considerada como um objecto social, com uma identidade própria, cuja estrutura, funções, processos e resultados não se limitam a ser deduzidos do sistema social mais amplo em que se integram, nem a serem vistos como simples resultado de um somatório de acções individuais e grupais que se desenrolam no interior das suas fronteiras físicas. (p. 33)

Considerando a escola como uma organização, que externamente é vista como instituição escolar, não podemos ignorar que, enquanto organização social, ela interage com outras organizações da sociedade (Boavista, 2018).

Segundo Barroso (2005), para além de uma abordagem política e sociológica da escola, há uma "dimensão cultural, quer numa perspectiva global no quadro da relação que ela estabelece com a sociedade em geral, quer numa dimensão mais específica, em função das próprias formas culturais que ela produz e transmite" (p. 41). No seguimento desta afirmação, o autor identifica a possibilidade de três abordagens à cultura escolar. A primeira, numa perspetiva funcionalista, onde a escola é utilizada para veicular a Cultura. A segunda, numa perspetiva estruturalista, em que a forma escolar de educação produz cultura. A terceira, numa perspetiva interacionista, na qual "a cultura escolar é a cultura organizacional da escola" (p. 42). Esta última abordagem enquadra-se no presente estudo, pois "a escola enquanto unidade pedagógica, organizativa e de gestão, tem hoje uma importância acrescida, com o reconhecimento da sua autonomia e com medidas de gestão centrada na escola" (p. 55). Neste contexto, Martinho (2015) reconhece "que qualquer organização educativa compreende uma dimensão política (legislação, gestão e administração escolares) e outra pedagógica" (p. 167). Por sua vez Lima (2011) refere que os estudos académicos revelam que as escolas são construídas historicamente e socialmente e não são "apenas dotadas de estruturas formais representadas no organigrama, mas são também arenas políticas e culturais, estruturas simbólicas e subjectivas" (p. 101).

2.1.2 Regulação comunitária na escola

Ao longo da evolução histórica do sistema educativo, constatamos a alteração de papéis e de relações entre Estado, professores e pais/encarregados de educação, numa regulação[11] com implicações no seio da administração escolar. Para Barroso (2005), a Escola está no centro de um triângulo, em cujos vértices temos o Estado com um papel interventivo oscilando entre maior e menor grau, os professores balanceando entre o funcionalismo e o profissionalismo, os pais/encarregados de educação agindo variavelmente entre a dependência, o individualismo, a confiança e o interesse coletivo. Importa referir que o termo regulação, em Portugal, está associado no domínio educativo

> Ao objetivo de consagrar, simbolicamente, um outro estatuto à intervenção do Estado na condução das políticas públicas. Muitas das referências que são feitas ao «novo» papel regulador do Estado servem para demarcar as propostas de «modernização» da administração pública das práticas tradicionais de controlo burocrático pelas normas e regulamentos que foram (e são ainda) apanágio da intervenção estatal. (Barroso, 2005, p. 63)

Os estudos realizados pelo autor revelaram que, em Portugal até finais da década de 80 do século XX, a administração do sistema educativo e a regulação política foram marcadas por uma organização e gestão escolar entre Estado e professores, numa regulação burocrático-profissional. Uma regulação estatal burocrática e administrativa em que a escola é entendida como um serviço do Estado. Uma regulação corporativa profissional e pedagógica apreendida como uma organização profissional, com uma gestão colegial (Conselho Diretivo), onde o presidente é também o líder pedagógico (Conselho Pedagógico).

No entanto, também se assistiu a uma tentativa, embora reduzida, de influência entre Estado e pais/encarregados de educação, com a possibilidade de estes participarem na gestão escolar, numa lógica de regulação pelo mercado, ou seja, na possibilidade de os pais poderem escolher a escola para os seus educandos e verem os seus direitos aumentados, em termos de controlo e decisões dos serviços prestados pela escola.

Através da abertura da escola à comunidade local, a relação entre professores e pais/encarregados de educação, designada por regulação comunitária, tem tido atualmente um papel importante na escola. Numa regulação comunitária em que os três vértices do triângulo apresentam um novo equilíbrio, a que Barroso (2005) denominou por regulação sócio-

[11] Barroso (2005) identifica diferentes formas de regulação, transnacional, nacional e local (p. 67).

comunitária, estes têm de ter novos papéis "de regulação das políticas e da administração pública da educação e por uma revitalização do poder local enquanto espaço e estrutura privilegiada de intervenção social" (p. 82).

2.1.3 Democratização do sistema educativo

Após a II Grande Guerra Mundial, a procura por uma educação aumentou, algo que os Estados perceberam como sendo uma "estratégia de desenvolvimento económico e cultural da sociedade" (Formosinho & Machado, 2000, p. 33). No Capítulo 1, fez-se referência à Revolução dos Cravos, em 25 de abril de 1974, como um acontecimento marcante da História contemporânea de Portugal. Na educação, o ano anterior foi marcado pela Reforma do Sistema Educativo, ao ser publicada a Lei n.º 5/73, de 25 de julho e que ficou conhecida pela "Reforma Veiga Simão".

A contestação estudantil e a necessidade de modernização do país conduziram a alterações no sistema educativo. O ponto 2, do Capítulo I, da Lei nº 5/73 revela uma abertura por parte do regime a uma certa democratização do ensino ao mencionar que

> A educação compreende não só as actividades integradas no sistema educativo, mas quaisquer outras que contribuam para a formação dos indivíduos, nomeadamente as que se desenvolvem no âmbito da família e das demais sociedades primárias e outros grupos sociais e profissionais. (p. 1315)

A este respeito, Formosinho e Machado (2000) referem que a Reforma de Veiga Simão, "permite no interior da escola, a ocupação, por parte de professores e alunos, de espaços de participação que cada vez tornam mais evidente a necessidade de «democratização da sociedade», efeito não desejado pelo sistema político no seu todo" (p. 33). O diploma previa incentivar a educação pré-escolar para as crianças entre os 3 e 6 anos, o alargamento da escolaridade obrigatória do ensino básico para oito anos, a expansão quantitativa de estabelecimentos escolares, permitindo a todos os cidadãos o direito à educação e, aos melhores, o acesso a níveis mais elevados de escolarização (Formosinho & Machado, 2000).

No entanto, seria no período revolucionário que a participação dos respetivos atores educativos se efetuaria com a tomada de posse das estruturas organizativas da escola. Órgãos colegiais diversificados nas suas composições e processos de eleição substituíram, através de saneamento, reitores e diretores. A participação em pleno de professores, alunos e funcionários, através de assembleias designadas por RGP (Reunião Geral de Professores) e RGA (Reunião Geral de Alunos), que tinham poderes deliberativos em todas as áreas (administrativas e pedagógicas) da

escola, demonstraram uma prática autonómica nos primeiros tempos de democracia, após a Revolução dos Cravos. Lima (2011) constata que os estudos realizados em Portugal "constituem confirmação empírica de uma autonomia praticada, embora não decretada, com efectiva expressão no plano organizacional" (p. 17). O autor explana que o exercício da governação das escolas e a interferência em processos de decisão era partilhado com o poder central de tal forma que no preâmbulo do Decreto-Lei nº 221/ 74 de 27 de maio a Junta de Salvação Nacional reconheceu os órgãos escolares ao reafirmar a

> Necessidade urgente de apoiar as iniciativas democráticas tendentes ao estabelecimento dos órgãos de gestão que sejam verdadeiramente representativos de toda a comunidade escolar e sem prejuízo de outras medidas que venham a ser tomadas para regularizar a vida académica nos diversos níveis de ensino. (p. 659)

No entanto, o governo voltaria a legislar, no final de 1974, com a publicação do Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de dezembro, procurando conter práticas autonómicas, normalizar a governação das escolas e impor um modelo de gestão assente em três órgãos, nomeadamente Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. O preâmbulo do diploma reconhecia a criação de estruturas democráticas de gestão dos estabelecimentos escolares, após o Movimento de 25 de Abril. Também reiterava a importância do processo de democratização do sistema educativo, mas simultaneamente estabelecia normas para os órgãos de gestão criados, para gerir os estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatórios e secundários, reforçando no artigo 31º que os estabelecimentos escolares "continuarão sujeitos à superintendência dos competentes órgão e serviços e serviços centrais do Ministério da Educação e Cultura" (p. 1606-(9)). Conforme Lima (2011) refere, o Decreto-Lei nº 769-A/ 76 de 23 de outubro, refreou as práticas autonómicas, bem como ficou subentendido o regresso do paradigma da centralização, fundamentando a necessidade de normalizar a vida académica, perante o caos que, alegadamente, se instalou nas escolas. No entanto, o diploma manteve um princípio democrático reconhecido por diferentes autores (Formosinho & Machado, 2000; Barroso, 2005; Lima, 2011) e que persistiu nos anos seguintes, a eleição de órgãos colegiais da gestão nos estabelecimentos de ensino.

Nos anos posteriores à publicação do Decreto-Lei nº 769-A/76, foram publicados um conjunto de diplomas relacionados com a Administração das Escolas. A Lei nº 7 de 1 de fevereiro de 1977 definiu a participação das Associações de Pais e Encarregados de Educação, no sistema nacional de ensino. No mesmo, ano as Portarias nº 677 e 679 estabeleceram os Regulamentos do Conselho Diretivo e do Conselho Pedagógico, respetivamente. O Despacho Normativo nº 122 de 22 de maio, que estipulou as normas sobre o funcionamento e atuação das Associações de Pais e

Encarregados de Educação dos alunos dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário. Neste ano, também foi publicado o Decreto-Lei nº 519-T1 de 29 de dezembro, que determinou o regime dos contratos plurianuais, anuais e temporários dos docentes, além dos quadros dos ensinos preparatório e secundário e o regime da profissionalização em exercício de docentes.

Nos primeiros anos da década de 1980 do século passado, foram publicados vários diplomas. O Decreto-Lei nº 259-A/80, de 6 de agosto que criou as delegações da Direcção-Geral de Pessoal; o Decreto-Lei nº 376/80, de 12 de setembro que introduziu alterações relativas ao Conselho Pedagógico; a Portaria nº 970/80, de 12 de setembro que aprovou o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias; o Decreto-Lei nº 299/84,de 5 de setembro que regulou a transferência para os municípios das novas competências em matéria de organização, financiamento e controle de funcionamento dos transportes escolares; o Decreto-Lei nº 211-B/86, de 31 de julho que aprovou o novo Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias, Preparatórias e Secundárias. Neste contexto legislativo, em 1986 surgiu naturalmente a Lei de Bases do Sistema Educativo, com a publicação da Lei nº 46/86 de 14 de outubro.

2.1.4 A Lei de Bases do Sistema Educativo e a autonomia

Segundo Formosinho et al. (2010), é a partir da Lei de Bases, de enorme relevância para o Sistema Educativo Português, que surgem referências à autonomia da escola. Apesar do ponto 7, do artigo 45º, da Lei nº 46 explicitar que "os estabelecimentos do ensino superior gozam de autonomia científica, pedagógica e administrativa" (p. 3078) e o artigo 53º clarificar que "a inspecção escolar goza autonomia no exercício da sua atividade" (p. 3079), não se fala de autonomia para os estabelecimentos escolares do ensino não superior. Contudo, o diploma refere, no ponto 2, 3, 4 e 5 do artigo 45º que a administração e gestão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário são assegurados por órgãos próprios, apoiados por órgãos consultivos e serviços especializados, os quais se orientam por princípios de democraticidade e participação, onde devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica, sobre critérios de natureza administrativa.

A autonomia das escolas básicas do 2º e 3º ciclo e secundárias ficaria estabelecida com o regime jurídico publicado no Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de fevereiro. O artigo 2º esclarece que a autonomia da escola está na capacidade de elaborar e realizar um projeto educativo em benefício

dos alunos e com a participação de todos os que estão envolvidos no processo educativo. O artigo também formula as prioridades de desenvolvimento pedagógico, através de planos de atividades educativas anuais e regulamentos internos. Uma autonomia desenvolvida nos planos cultural, pedagógico e administrativo, mas fixada por limites legislativos.

No dicionário de Língua Portuguesa, *autonomia* surge com diferentes significados, um dos quais como sendo a "faculdade que possui determinada instituição de traçar as normas da sua conduta, sem que sinta imposições restritivas de ordem estranha" (Instituto Antônio Houaiss, 2002, p. 454). Segundo Barroso (2005), o conceito de autonomia está ligado, etimologicamente, à ideia de auto-governo, isto é, de indivíduos ou organizações terem a faculdade de se regerem por regras próprias. O autor faz a distinção entre autonomia decretada e autonomia construída, reiterando que a autonomia é um conceito relacional, ou seja, a sua ação concretiza-se num quadro de interdependências e sistema de relações. Sendo relacional, a autonomia tem um grau de relatividade, isto é, somos mais ou menos autónomos. No que diz respeito à autonomia da escola, significa que os estabelecimentos de ensino têm a capacidade de tomar decisões, através da atribuição de competências de outros níveis de administração. Neste contexto, a autonomia da escola é sempre relativa e desenvolve-se num cenário de interdependências, seja pelo Ministério da Educação, autarquias, direitos dos cidadãos, competências e direitos profissionais dos professores.

Embora se queira regulamentar a autonomia das escolas, esta não se pode restringir a uma dimensão legal, pois resulta da confluência de diferentes lógicas e interesses que é necessário saber gerir, integrar e negociar. Por isso, Barroso (2005) afirma que a escola deve ter condições para criar uma autonomia construída, que respeite as especificidades locais e os princípios e objetivos do sistema educativo. Nesta sequência, Lourenço-Gil et al. (2020) reafirmam que uma autonomia decretada, visto ser pré-existente, não é efetiva. No entanto, uma "autonomia socialmente construída não é participativo passado, é 'gerúndica', ocorre em co-construção, na ação pelo estar agindo" (p. 101). Sendo a escola uma organização social, a autonomia é um campo de forças onde se digladiam diferentes atores detentores de influência, ou seja, "é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola" (Barroso, 2005, p. 109). Também Formosinho et al. (2010) afirmam que a "autonomia não é soberania ou independência absoluta", mas "uma forma de gerir interdependências, reforçando o papel dos órgãos e actores locais, sendo uma função instrumental da escola realizar melhor o seu projecto educativo" (p. 33).

Em consequência do Decreto-Lei nº 43/89, e numa persecução dos princípios de participação e democraticidade na gestão dos estabelecimentos escolares, foi publicado o Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de maio. O diploma estabeleceu o ordenamento jurídico dos órgãos de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Na alínea b), do ponto 1, do artigo 3º, foi definido o conceito de Área Escolar como um grupo de estabelecimentos de educação que dispõem de órgãos de direcção, administração e gestão comuns. Desta forma, surgiu o Conselho de Escola com um importante poder decisório na organização escolar e representativo da comunidade local (Câmara Municipal, organizações sócio-económicas, organizações culturais). O diploma definiu competências para o Conselho de Escola, como a eleição do Diretor Executivo, a aprovação de um conjunto de normas e documentos estruturantes para a gestão da escola, dos quais se destacam o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano de Atividades. Apesar do diploma definir as competências para os órgãos colegiais, no entanto foi omisso em relação às competências das estruturas de orientação educativa, o que ficou previsto na Portaria nº 921/92 de 23 de setembro, a saber Departamento Curricular[12], Conselho de Turma e Direção de Instalações.

No sentido de reforçar os níveis de autonomia das escolas, em 1996 o governo decretou, no Despacho nº 130/ME/96 de 17 de junho e publicado a 8 de julho, encarregar ao Dr. João Barroso, Professor na Faculdade de Psicologia e Ciências da Universidade de Lisboa, a realização de um estudo prévio de natureza prospetiva e operacional para "identificar os princípios que devem orientar o processo de devolução de competências nos domínios pedagógico, administrativo e financeiro às escolas"; "analisar as implicações que este reforço dos níveis de autonomia das escolas deve ter no processo de descentralização administrativa"; "propor um programa de execução para o reforço da autonomia das escolas". No relatório apresentado por Barroso (1997), e publicado pelo Ministério da Educação, o investigador definiu sete princípios sobre "a integração do processo de reforço da autonomia das escolas" (p. II).

A saber:

No 1º Princípio, "o reforço da autonomia da escola não pode ser definido de um modo isolado, sem ter em conta outras dimensões complementares de um processo global de territorialização das políticas educativas" (p. 29). Um princípio que implica uma articulação do Estado a nível central e local, a transferência de competências para as autarquias, a co-responsabilização da sociedade local.

[12] A organização das disciplinas pelos Departamentos Curriculares seria estabelecida com o Despacho nº 27/ME/93 de 23 de dezembro.

Quanto ao 2º princípio,

> No quadro do sistema público de ensino, a 'autonomia das escolas' é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada quer pelos poderes da tutela e da superintendência do governo e da administração pública quer do poder local, no quadro de um processo de descentralização. (p. 20)

Um princípio que é entendido não como uma forma de aligeirar as responsabilidades do Estado, mas reconhecer que os órgãos representativos da escola gerem melhor alguns recursos do que a própria administração central e local.

No que diz respeito ao 3º princípio,

> Uma política destinada a 'reforçar a autonomia das escolas' não pode limitar-se à produção de um quadro legal que definia normas e regras formais para a partilha de poderes e a distribuição de competências, entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino. Ela tem de assentar sobretudo na criação de condições e na montagem de dispositivos que permitam, simultaneamente, 'libertar' as autonomias individuais e dar-lhes um sentido colectivo, na prossecução dos objectivos organizadores do serviço público de educação nacional, claramente consagrados na Lei Fundamental. (p. 31)

Um princípio corroborado por diferentes investigadores (Formosinho, & Machado, 2000; Lima, 2011; Formosinho, & Machado, 2016; Lourenço-Gil, & Cabral, & Alves, 2020) que defendem uma autonomia de escola que deve ser construída socialmente e politicamente e não decretada, até porque não existe autonomia decretada, pois só se pode decretar normas e regras formais.

Relativamente ao 4º princípio, "o reforço da 'autonomia' não pode ser considerado como uma 'obrigação' para as escolas, mas sim como uma 'possibilidade' que se pretende venha a concretizar-se no maior número possível de casos" (p. 31). Algo que é compreensível, pois as escolas devem manifestar que estatuto autonómico pretende ter.

Em relação ao 5º princípio, "o reforço da autonomia das escolas não constitui um fim em si mesmo, mas um meio de as escolas prestarem em melhores condições o serviço público de educação" (p. 32). Neste princípio o autor acrescenta que é necessário garantir os interesses da formação dos alunos, um controlo social através da participação dos membros da comunidade educativa, o respeito pelo campo profissional dos professores, o reforço na gestão do governo da escola, a adequação de recursos a disponibilizar às escolas.

Acerca do 6º princípio, "a autonomia é um investimento nas escolas, pelo que tem custos, baseia-se em compromissos e tem de traduzir-se em benefícios" (p. 33). Algo que só pode ser

concretizado entre a administração e as escolas, num quadro de confiança, compromissos e definição de objetivos.

Por último, o 7º princípio, "a autonomia também se aprende" (p. 34). Isto é, há uma aprendizagem que é feita, o que implica mudanças culturais através das pessoas e da cultura de organizações, sendo que a formação tem um papel essencial.

Na sequência do estudo apresentado pelo professor João Barroso, e no desenvolvimento de legislação publicada a partir da Lei de Bases do Sistema Educativo, foi regulamentada a participação dos órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário no novo regime de autonomia e gestão das escolas. O Despacho Normativo nº 27/97 de 2 de junho continuou numa linha de criar condições às escolas para assumirem novas responsabilidades, no âmbito de uma progressiva descentralização da administração educativa para os níveis regional e local, preparando a aplicação de um novo regime de autonomia e gestão das escolas.

Segundo Guinote (2014), a palavra *autonomia* granjeou centralidade no discurso sobre Educação, sobretudo em relação à administração escolar, com a publicação do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio. O diploma aprovou o novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos. O autor refere *autonomia* enquanto *liberdade*, enquanto capacidade de as escolas se organizarem, enquanto espaço vocacionado para diversas experiências relacionadas com a administração das escolas. O diploma criou um órgão novo, a Assembleia de Escola (artigo 7º), e um novo tipo de unidade organizacional, o Agrupamento de Escolas com um projeto pedagógico comum (artigo 5º). Na realidade, já havia no terreno dinâmicas de agrupamento, maioritariamente conduzidas pela administração regional desconcentrada (Lima, 2011), nomeadamente a existência do conceito Área Escolar, previsto no Decreto-Lei nº 172/91. O artigo 5º previa a constituição de dois tipos de associação de escolas: o agrupamento horizontal, formado por a educação pré-escolar e estabelecimentos do 1º ciclo; o agrupamento vertical que abrangia todos os níveis e ciclos. Castro (2007) observa que, na realidade, os agrupamentos horizontais eram verticais, pois tinham dois níveis de ensino diferentes e acrescenta que "de acordo com uma leitura rigorosa da lei, os agrupamentos sempre deveriam incluir os estabelecimentos de educação pré-escolar" (p. 111).

O Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano de Atividades foram apresentados como instrumentos de autonomia (artigo 3º). O artigo 4º identificava os princípios orientadores da administração, a democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo

educativo; o primado de critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa; a representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa; a responsabilização do Estado e dos diversos intervenientes no processo educativo; a estabilidade e eficiência da gestão escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação e a transparência dos atos de administração e gestão.

Lima (2011) refere críticas que surgirão após a publicação do diploma, nomeadamente no que diz respeito a contradições como apelar "a uma orientação de tipo associativo e autónomo, conferindo iniciativa às periferias, embora, por outro lado, conceda grande protagonismo à administração regional desconcentrada, a calendários impostos e à lógica dominante de reordenamento da rede escolar" (p. 94). Para o autor, a autonomia surgiu como algo técnico e processual, ou seja, de execução e não de decisão. A este propósito, Guinote (2014) também menciona uma autonomia decretada legislativamente de fora para dentro, que impunha novas regras, através de uma forte produção regulamentar do funcionamento das escolas, dissimulada como um instrumento de autonomia. Também Castro (2007) partilha da opinião que a autonomia concedida às escolas ficou asfixiada por normas jurídicas que, na prática, retiravam o exercício autónomo de competências, nomeadamente na autonomia pedagógica, no que diz respeito "à gestão de currículos, à gestão e formação de pessoal docente ou ao estabelecimento do calendário escolar" (p. 56). Serve de exemplo o Decreto-Lei nº 74/2004 de 26 de março que estabeleceu os princípios orientadores da organização e da gestão curricular, bem como da avaliação das aprendizagens, no nível secundário de educação, e do Decreto-Lei nº 24/2006 de 6 de fevereiro que o alterou. O Decreto-Lei nº 6/2001 de 18 de janeiro que fixou os princípios orientadores da organização e da gestão curricular do ensino básico, bem como da avaliação das aprendizagens e do processo de desenvolvimento do currículo nacional, modificado pelo Decreto-Lei nº 209/2002 de 17 de outubro.

Atualmente, a legislação em vigor, no que concerne ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, é o Decreto-Lei nº 75/2008 e, segundo Guinote (2014), é o "diploma que mais limitou a forma de organização das escolas em Portugal, usando sempre o reforço da autonomia como pretexto para a imposição de soluções únicas" (p. 43). O autor preconiza que, para termos uma verdadeira autonomia organizacional das escolas, esta devia basear-se em princípios orientadores bastante simples, como uma organização curricular mínima, com carga horária para um núcleo de disciplinas essenciais; a definição das regras básicas de matrículas nos

estabelecimentos de redes públicas; a definição das habilitações essenciais para lecionar cada uma das disciplinas e a reforma do estatuto da carreira docente; um enquadramento jurídico geral para a estrutura organizacional das escolas e agrupamentos, no que diz respeito à gestão; o estabelecimento das regras do concurso plurianual para os docentes; o estabelecimento de contratos de autonomia plurianuais com as escolas; a atribuição de um orçamento com a duração do contrato às escolas que estabelecessem um contrato de autonomia.

A legislação publicada após o Decreto-lei nº 75/2008 continuou a utilizar, nos preâmbulos, o argumento da atualização e desenvolvimento das condições do exercício da autonomia pedagógica. No entanto, o Despacho Normativo nº 7/2013 de 11 de junho determinou a organização do ano letivo, definindo no artigo 2º, Ano escolar e ano letivo, Hora, Tempo letivo. O Despacho Normativo nº 10-A/2015 de 19 de junho voltou a determinar a organização do ano letivo, definindo no artigo 2º, Ano escolar e Ano Letivo, Hora, Tempo letivo, Titular de Turma do 1º ciclo do Ensino Básico, aluno em situação de abandono ou risco de abandono antes de completar o ensino secundário, Equipa TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Dois diplomas exemplificativos de que ainda há um caminho a percorrer, no que diz respeito à autonomia da administração e gestão dos estabelecimentos escolares do ensino não superior. Segundo Justino (2010) "continuamos, assim, escravos do Estado Educador, unicitário, burocrático e centralista" (p. 118).

2.2 A liderança intermédia na estrutura da escola

2.2.1 Definição do Diretor de Turma como gestor e líder

Na proposta para a gestão das escolas, Barroso (1997) estabelece cinco princípios que devem estar subordinados na gestão das escolas, num quadro de reforço da autonomia, a saber: *legitimidade*, *participação*, *liderança*, *qualificação*, *flexibilidade*.

No que diz respeito à *legitimidade,* a transferência de competências deve ser feita numa lógica de descentralização, através de um órgão independente da tutela e que assuma competências que pertenciam à administração central; desconcentração, em que os órgãos que governam a escola decidem por delegação da tutela; numa lógica de profissionalismo docente, portanto no domínio técnico-pedagógico, o que está relacionado com os professores e os órgãos que os representam. Uma gestão, nesta lógica, terá que co-existir com órgãos de participação comunitária (direito de o cidadão participar no controlo social da educação como serviço público),

órgãos técnicos de gestão (qualificação e escolha para os cargos) e órgãos técnico-pedagógicos (conhecimento especializado dos professores).

Quanto à *participação*, todos os que trabalham na escola devem ser envolvidos numa gestão participativa e numa cultura democrática, através de normas e práticas.

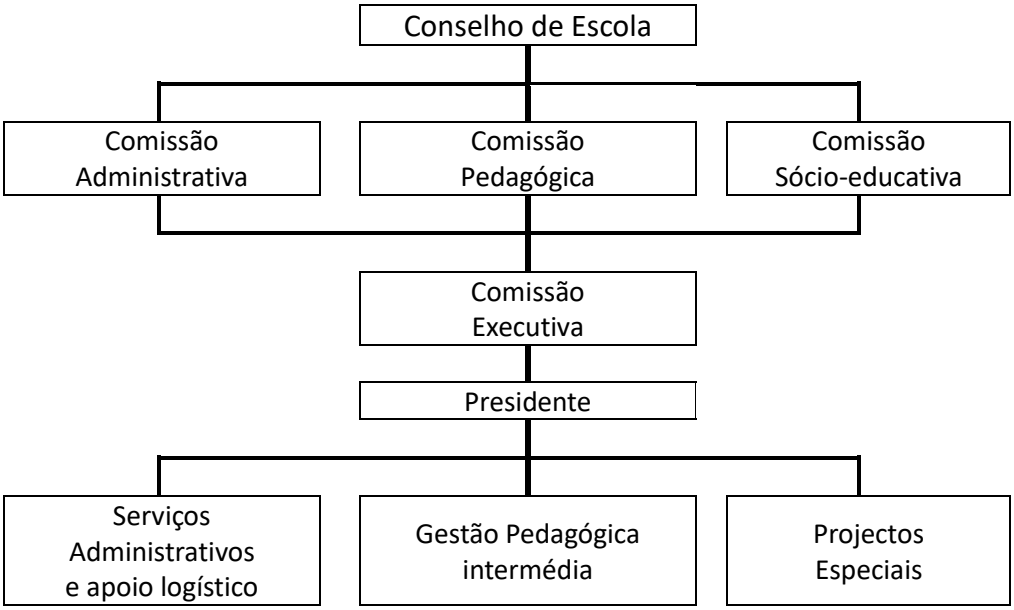
Em relação à *liderança*, a participação deve desenvolver um sentido de gestão no funcionamento e organização da escola, através de uma liderança empreendedora, seja individual ou coletiva, capaz de concretizar mudanças que a autonomia exige.

No que concerne à *qualificação*, é necessário que os membros da organização tenham conhecimentos acerca do funcionamento, regras e estruturas do que governam, através de uma formação em exercício.

Relativamente à *flexibilidade*, devem ser adotados modelos de gestão escolar, guiados por princípios de diversidade e flexibilidade, que respeitem características dos estabelecimentos escolares e das suas comunidades.

No seguimento destas propostas, o autor apresentou uma sugestão de organização da escola conforme exemplificado no Esquema 1.

Esquema 1 – *Organigrama de Gestão da Escola*



Fonte: Elaborado a partir de Barroso (1997)

Se compararmos a proposta de organigrama de gestão das escolas elaborada pelo autor com a legislação que definiu a atual administração e gestão dos estabelecimentos públicos da

educação do ensino não superior, percebemos que existem pontos comuns. O Conselho de Escola mantém-se como um órgão de direção, assim como, a Comissão Administrativa *versus* Conselho Administrativo; Comissão Pedagógica *versus* Conselho Pedagógico; Comissão Executiva/Presidente *versus* Diretor; Serviços Administrativos e apoio logístico *versus* Serviços Administrativos, Técnicos e Técnico-pedagógicos; Gestão Pedagógica intermédia *versus* Departamentos Curriculares, Conselho de Diretores de Turma.

De acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008[13] e o Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho, o ensino não superior, em Portugal, está organizado por agrupamento de escolas, ou seja, uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino conforme demonstrado no Esquema 2.

Esquema 2 – *Organigrama do Ensino Não Superior em Portugal*

Pré-Escolar	**Ensino Básico**			**Ensino Secundário**
Grupos de Educandos de A a Z	1º ciclo 1º, 2º, 3º e 4º ano Turmas de A a Z	2º ciclo 5º e 6º ano Turmas de A a Z	3º ciclo 7º, 8º e 9º ano Turmas de A a Z	10º, 11º e 12º Turmas de A a Z
Discentes				

Fonte: Concebido a partir de Lourenço-Gil et al. (2020)

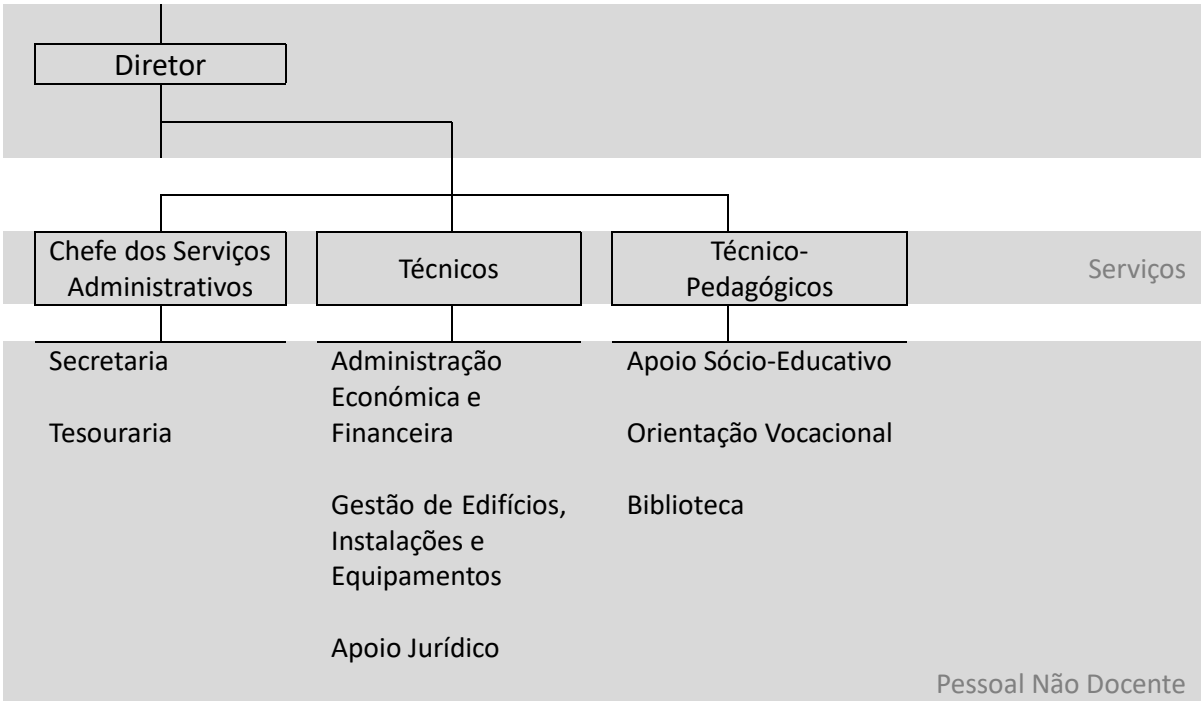
Os órgãos de administração e gestão de um agrupamento estão organizados hierarquicamente, através das suas competências, por órgãos de direção, coordenação de escola/estabelecimento, coordenação educativa e supervisão pedagógica, serviços.

No que diz respeito aos *órgãos de direção*, o Conselho Geral "é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa" (artigo 11º). Tem a competência de aprovar três instrumentos importantes na administração e gestão do agrupamento. A saber: o projeto educativo, o regulamento interno e o plano de atividades. Documentos estruturantes, criados pelo Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de maio. Na sua composição estão professores, assistentes operacionais, pais e encarregados de educação, alunos, representantes do município e da comunidade local.

[13] O diploma revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio e o Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho.

Eleito pelo Conselho Geral, temos o Diretor, ou seja, "o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial." (artigo 18º). Um órgão unipessoal com poderes executivos e responsabilidades de administração e gestão do agrupamento, perante o Conselho Geral. O diretor, para além de poder nomear a sua equipa de trabalho, também pode propor a criação de assessorias técnico-pedagógicas de apoio. Uma das suas competências é "dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos" (artigo 20º), ou seja, os serviços funcionam sob a sua dependência, conforme ilustra o Esquema 3.

Esquema 3 – *Organigrama dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos*



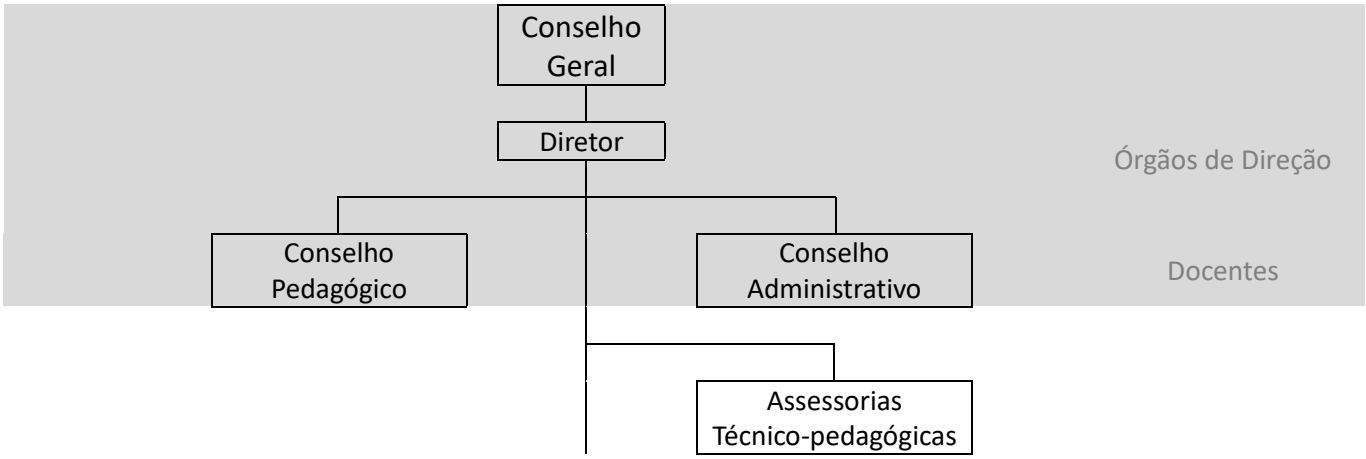
Fonte: Concebido a partir de Lourenço-Gil et al. (2020)

O quarto órgão de direção é o Conselho Pedagógico. Um "órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente." (artigo 31º) Na sua constituição estão os professores, representantes dos pais e encarregados de educação, representantes dos alunos do ensino secundário, representantes das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, representantes dos serviços técnico-pedagógicos, dependendo de formas de participação definidas no regulamento interno. Uma das competências do Conselho Pedagógico é a de elaborar uma proposta do projeto educativo, bem

como apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e planos anual e plurianual de atividade.

Por último, temos o Conselho Administrativo, um "órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas" (artigo 36º) composto apenas pelo diretor, subdiretor ou um adjunto do diretor e o chefe dos serviços administrativos. O Esquema 4 sintetiza a forma como os órgãos de direção estão organizados.

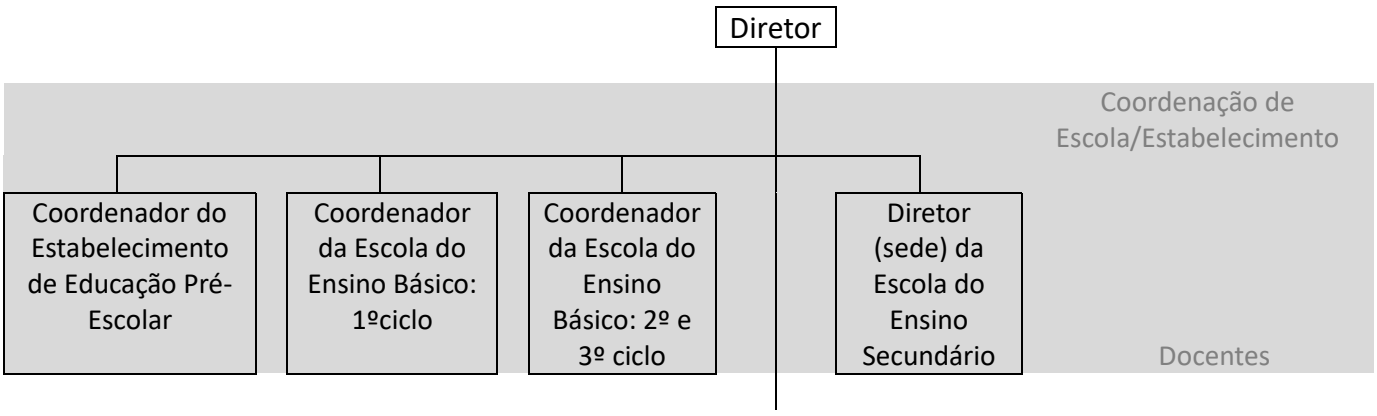
Esquema 4 – *Organigrama dos órgãos de direção*



Fonte: Concebido a partir de Lourenço-Gil et al. (2020)

No que concerne à *coordenação de escola/estabelecimento*, cada escola é assegurada por um coordenador designado pelo diretor, como ilustra o Esquema 5. Estes têm a competência de coordenar as atividades educativas; cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor; transmitir as informações relativas a professores, assistentes operacionais e alunos; promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação e a comunidade local, nas atividades educativas.

Esquema 5 – *Organigrama da coordenação de escola/estabelecimento*



Fonte: Concebido a partir de Lourenço-Gil et al. (2020)

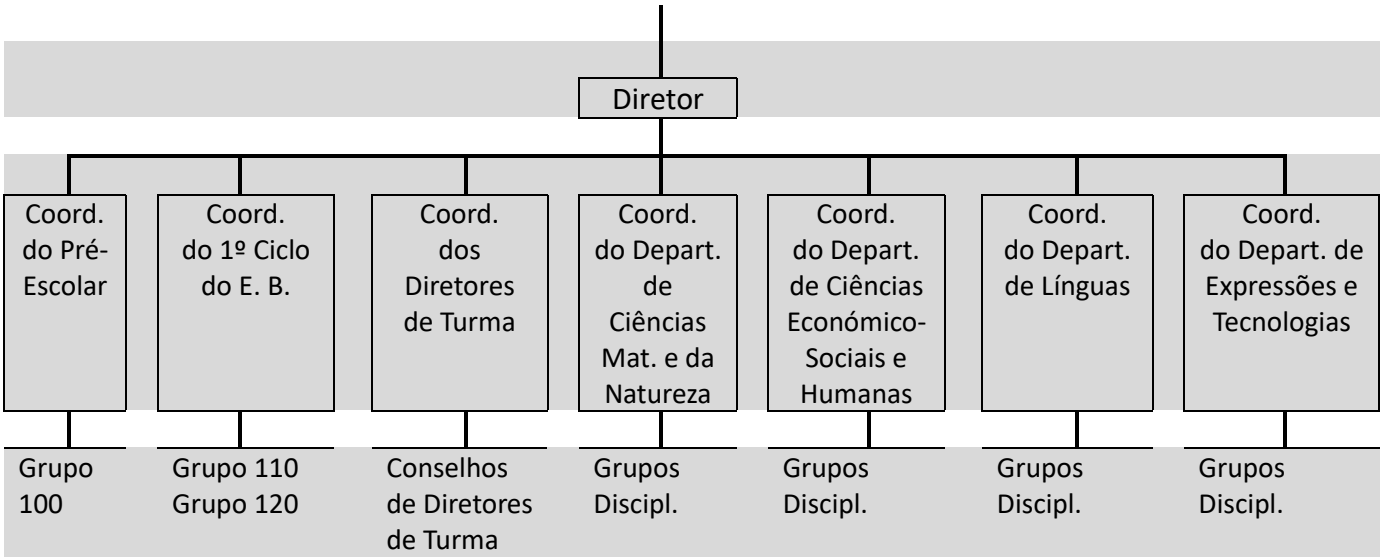
Relativamente à *coordenação educativa e supervisão pedagógica*, esta é da responsabilidade do Conselho Pedagógico, "nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente." (artigo 31º). Na sua composição está o diretor, que por inerência é o presidente do conselho pedagógico; os coordenadores dos departamentos[14], nomeadamente Educação Pré-Escolar e 1º ciclo do Ensino Básico, Português, Línguas Estrangeiras, Matemáticas, Ciências Experimentais, Ciências Humanas e Sociais, Expressões, Educação Especial; as estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa[15], designadamente Conselho de Docentes do 1º ciclo, coordenadores dos Diretores de Turma do 2º ciclo, coordenadores dos Diretores de Turma do 3º ciclo, coordenadores dos Diretores de Turma do Ensino Secundário, representante dos Diretores dos Cursos Profissionais, coordenador dos Serviços de Psicologia e Orientação Escolar, Coordenador das Bibliotecas Escolares; representante dos pais e encarregados de educação e alunos do ensino secundário.

Ainda no que diz respeito à composição do conselho pedagógico, existe a possibilidade de os serviços técnico-pedagógicos poderem participar de acordo com os termos referidos no Regulamento Interno. O ponto 6, do artigo 32º, também refere que os "representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico." O Esquema 6 representa um possível organigrama da coordenação educativa e supervisão pedagógica de um agrupamento de escolas, visto os Agrupamentos terem autonomia para fixarem "no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o director" (Decreto-Lei nº 75/2008, 2008).

[14] O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas (ponto 3, artigo 43º, Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho)

[15] O Regulamento Interno fixa as estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa necessárias para colaborarem com o conselho pedagógico e o diretor (ponto1, artigo 42º, Decreto-Lei nº 75/2008)

Esquema 6 – *Organigrama da coordenação educativa e supervisão pedagógica*



Fonte: Concebido a partir de Lourenço-Gil et al. (2020)

Neste enquadramento, a escola é uma organização social, onde a figura do Diretor de Turma surge na coordenação educativa e supervisão pedagógica, através dos Conselhos de Turma, e desempenhando um cargo de gestão intermédia. Atualmente, a designação *gestão intermédia* é consensual e utiliza-se com referência aos Conselhos de Turma e Diretor de Turma. No entanto, convém clarificar a palavra *intermédia* para conseguirmos compreender melhor o significado de gestão intermédia. Ao consultar o dicionário de Língua Portuguesa, deparamos com diferentes aceções do termo, entre as quais a que define como "aquilo que se encontra entre duas coisas e estabelece ligação entre elas" (Instituto Antônio Houaiss, 2003, p. 2120). Neste caso, o cargo de Diretor de Turma situa-se entre os cargos de topo dos órgãos de Coordenação de Escola/Estabelecimento e Direção e os professores que constituem o Conselho de Turma, ligando e articulando, de forma colaborativa e cooperativa, procedimentos e decisões emanadas superiormente. Sendo nomeado para presidir um órgão de gestão intermédia, o Diretor de Turma é responsável pela aplicação e acompanhamento do plano de turma, seja na gestão das questões pedagógicas, seja em questões administrativas.

No relatório elaborado pelo Prof. João Barroso, por solicitação do Ministro de Educação nos termos de Despacho nº 130/ME/96 de 17 de junho, o investigador menciona os "representantes de titulares de cargos de gestão intermédia" (Barroso, 1997, p. 67) como membros da Comissão Pedagógica, presumindo-se que estes docentes integrassem o órgão de Gestão Pedagógica Intermédia. O autor já tinha utilizado a mesma designação em relação à figura do Diretor de

Classe, criada pelo Regulamento Geral do Ensino Secundário, publicado no Diário do Governo nº 183/1895 de 17 de agosto, "é criada uma estrutura de gestão intermédia com superintendência hierárquica sobre os professores (o director de classe)" (Barroso, 1991, p. 178) e, ao mencionar as funções do Diretor de Classe, indica a finalidade da gestão intermédia, "o director de classe enquanto órgão de gestão intermédia estabelece a ligação entre o reitor e a sua classe" (p. 320).

Embora a expressão não seja normalmente utilizada na legislação, o Decreto Regulamentar nº 10/99 de 21 de julho utiliza a designação no preâmbulo. Ao referir-se às estruturas de orientação educativa menciona o seguinte,

> Enquanto estruturas de gestão intermédia, desenvolvem a sua acção numa base de cooperação dos docentes entre si e destes com os órgãos de administração e gestão da escola, assegurando a adequação do processo de ensino e aprendizagem às características e necessidades dos alunos que a frequentam. (p. 4490)

Atualmente, autores e investigadores utilizam a palavra *intermédia* agregada à gestão e administração ou à liderança (Boavista, 2018; Favinha & Sousa, 2012; Lourenço-Gil et al. 2020; Marinho, 2020; Martinho, 2015; Sá, 1997).

Visto o Diretor de Turma exercer um cargo de gestão intermédia, então também temos uma liderança intermédia. O Decreto-Lei nº 10/99 de 21 de julho, que foi revogado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 24 de abril, estabeleceu no artigo 7º a coordenação das atividades do Conselho de Turma como sendo realizadas pelo Diretor de Turma, definindo um conjunto de competências, articulando entre professores, alunos e pais/encarregados de educação um trabalho colaborativo e cooperativo. Neste contexto, temos uma figura da gestão intermédia integrada numa estrutura de orientação educativa que tem de liderar e gerir a coordenação de atividades a desenvolver pelos docentes, no domínio científico-pedagógico; o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos; a interação da escola com a família. Sendo assim, o Diretor de Turma é simultaneamente líder e gestor.

Segundo Fachada (2024), "gerir e liderar são duas valências necessárias para levar as equipas a atingir os seus objetivos com sucesso e eficiência" (p. 36). A autora acrescenta que, gerir, implica conseguir resultados através de todos os recursos necessários. Para Kotter (2017) a "gestão é um conjunto de processos que pode manter um sistema complexo de pessoas e tecnologias a funcionar de modo afinado" (p. 40). Desta forma, há aspetos importantes ao gerir, como o planeamento, a organização, os recursos humanos, a prevenção e resolução de problemas.

Na opinião de Carapeto (2023), definir liderança para uma melhor compreensão pode ser limitativa, não só porque existem muitas definições agregadas a teorias de liderança, mas também

porque dependem de contextos históricos. No entanto, o autor refere-se à liderança como "um processo que tem como propósito a influencia" (p. 32). Desta forma, a afirmação que marca "a dicotomia entre chefe e líder não é mais do que a expressão de uma coisa simples: as pessoas preferem ser influenciadas e não coagidas a agir" (p. 32), acrescentado que a liberdade é um elemento fundamental da liderança sendo "importante para quem lidera e para quem é liderado" (p. 32).

Similarmente, Fachada (2024) corrobora esta ideia ao afirmar que "liderar é fazer com que o colaborador realize algo que se deseja, porque ele próprio quer fazê-lo" (p. 36). Sendo assim, um líder tem de se preocupar em motivar e conseguir o empenho das pessoas, para concretizar os objetivos estabelecidos para uma missão, uma visão. De acordo com a autora "liderar implica predominantemente uma concentração nas pessoas" (p. 36) e estabelece um conjunto de comportamentos de gestão e liderança do líder, conforme contemplado no Quadro 2.

Quadro 2 – *Comportamentos de gestão e de liderança*

O líder enquanto gestor	O líder enquanto líder
- É muito focado no planeamento, rigoroso na aplicação dos procedimentos e no controlo das atividades	- Exerce influencia sobre a equipa; guia e orienta as pessoas no exercício das funções.
- Dirige as pessoas; sabe o que deve fazer e diz o que se deve fazer.	- Inspira entusiamo na relação com a equipa.
- Mantém um baixo nível de envolvimento emocional com a equipa.	- Centra-se no desenvolvimento de competências das pessoas da equipa.
- Está muito focado no resultado do trabalho.	- Torna a relação interpessoal significativa e envolvente.
- Tem uma forte componente racional.	- Gosta de correr riscos e gosta de desafios.
- Otimiza recursos (pessoais e materiais).	- Tem uma forte componente emocional.
- É racional e calculista na abordagem pessoal.	- Tem uma forte componente criativa e inspiradora.
- Tende a fazer uso da autoridade e das regras sempre que necessário.	- Cria significados nas relações e no trabalho.
- Aplica e controla sistemas e processos que estão na base das atividades.	- Conduz pessoas fazendo-as gostar do que fazem.
- Utiliza com frequência o seu poder.	- Toma o trabalho interessante.
- Diz, com frequência, «eu» e «faça».	- Sabe lidar bem com a mudança, promove-a e valoriza-a.
- Dá prioridade ao sistema de controlo.	- Cria empatia e conhece bem os colaboradores.
- Força o colaborador a agir de acordo com o planeado.	- Tem por base a colaboração e a sinergia da equipa.
- É pouco flexível em aceitar resultados diferentes e pensamentos divergentes.	- Tende a confiar e ser confiável; gera um clima de confiança.

- Evidencia pouca capacidade de aceitação do que é novo e diferente. - Valoriza mais o esforço individual do que o trabalho em equipa.	- Sabe lidar com situações de tensão emocional. - Fala em «nós» e diz «vamos fazer». - Dá prioridade ao desenvolvimento das pessoas, contribuindo para a sua realização pessoal e profissional.

Fonte: Concebido a partir de Fachada (2024)

Ao compararmos os comportamentos de gestão e de liderança (Quadro 2), com a proposta de gestão das escolas, elaborada por Barroso (1997), concluímos que os cinco princípios que devem estar subordinados na gestão das escolas, num quadro de reforço da autonomia, nomeadamente legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade, estão explanados neste conjunto de comportamentos. Desta forma, pode-se corroborar a afirmação de Fachada (2024), um líder que adote comportamentos associados à gestão e à liderança obterá resultados eficazes, devido a uma gestão competente e uma liderança eficiente.

2.2.2 A coordenação do Conselho de Turma

Segundo Martinho (2015), a análise da legislação e documentos relacionados com a organização e funcionamento das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica permite demonstrar que as atribuições de competências dos Conselhos de Turma surgem dispersas por diversos normativos emanados da administração central ou produzidos pelos Agrupamentos de Escolas. Um desses instrumentos normativos é o Regulamento Interno.

A coordenação do Conselho de Turma é da responsabilidade do Diretor de Turma, o qual é designado pelo Diretor conforme previsto na alínea f), do ponto 4, do artigo 20º, do Decreto-Lei nº 75/2008 em vigor. No Decreto Regulamentar nº 10/99, revogado pelo Decreto-Lei nº 75/2008, esta estrutura de orientação educativa tinha como competências, para além das atribuídas na lei ou no regulamento interno, as estipuladas no ponto 3, do artigo 6º. A saber:

> a) Analisar a situação da turma e identificar características específicas dos alunos a ter em conta no processo de ensino e aprendizagem;
>
> b) Planificar o desenvolvimento das actividades a realizar com os alunos em contexto de sala de aula;
>
> c) Identificar diferentes ritmos de aprendizagem e necessidades educativas especiais dos alunos, promovendo a articulação com os respectivos serviços especializados de apoio educativo, em ordem à sua superação;

d) Assegurar a adequação do currículo às características específicas dos alunos, estabelecendo prioridades, níveis de aprofundamento e sequências adequadas;

e) Adoptar estratégias de diferenciação pedagógica que favoreçam as aprendizagens dos alunos;

f) Conceber e delinear actividades em complemento do currículo proposto;

g) Preparar informação adequada, a disponibilizar aos pais e encarregados de educação, relativa ao processo de aprendizagem e avaliação dos alunos. (p. 4492).

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 75/2008, as competências do Conselho de Turma são estabelecidas no Regulamento Interno de cada Agrupamento de Escolas. O diploma define o Regulamento Interno como um instrumento de autonomia dos Agrupamentos de Escolas, conforme mencionado na alínea b), do ponto 1, do artigo 9º,

> «Regulamento interno» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar. (p. 2344)

Portanto, para além de serem definidas as competências desta estrutura de coordenação educativa e supervisão pedagógica, também é determinado a sua natureza, a sua composição e o seu funcionamento.

O Quadro 3 que se segue é exemplificativo de dois Regulamentos Internos, de dois Agrupamentos de Escolas diferentes, que estabelecem as competências do Conselho de Turma.

Quadro 3 – *Exemplos de Regulamentos Internos que definem as competências do Conselho de Turma*

Agrupamento de Escolas 1	Agrupamento de Escolas 2
Artº 52 a) Analisar a situação da turma, identificar características e ritmos de aprendizagem específicos dos alunos, a ter em conta nos processos de ensino e de aprendizagem, promovendo a articulação com os respetivos serviços especializados de apoio educativo, em ordem à sua superação; b) Apreciar a proposta de classificação apresentada por cada professor/a, tendo em conta as informações que a suportam e a situação global do/a aluno/a; c) Deliberar e aprovar as propostas de	Artº 97 a) Analisar a situação da turma e identificar características específicas dos alunos a ter em conta no processo de ensino-aprendizagem; b) Assegurar a adequação do currículo às características específicas dos alunos, estabelecendo prioridades, níveis de aprofundamento e sequências adequadas; c) Adotar estratégias de diferenciação pedagógica que favoreçam as aprendizagens dos alunos; d) Articular as atividades dos professores da turma com as dos departamentos, designadamente no que se refere ao planeamento e coordenação de

classificação apresentadas por cada professor/a da turma, de acordo com os Critérios aprovados pelo Conselho Pedagógico; d) Articular as atividades dos/as professores/as da turma com as dos Departamentos Curriculares, designadamente no que se refere à planificação e coordenação de atividades interdisciplinares a nível da turma; e) Adotar (e reajustar, sempre que necessário) as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão adequadas às necessidades e potencialidades de cada aluno, promovendo a equidade e igualdade de oportunidades, visando a promoção do sucesso educativo; f) Fornecer informação aos alunos e encarregados de educação sobre o desenvolvimento das aprendizagens; g) Planear e organizar atividades a desenvolver ao nível da turma, com vista à prossecução das áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. h) Pronunciar-se no Conselho de Turma do final do ano letivo, em definitivo, sobre o efeito da ultrapassagem do limite de faltas injustificadas, sempre que cesse o incumprimento do dever de assiduidade por parte do/a aluno/a; i) Dar parecer, quando solicitado ou por iniciativa própria, sobre todas as questões de natureza pedagógica e disciplinar que à turma digam respeito; j) Colaborar em atividades culturais, desportivas e recreativas que envolvam os alunos e a comunidade; k) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei.	atividades interdisciplinares a nível de turma; e) Elaborar, assegurar e avaliar o plano de atividades da turma, de forma integrada e numa perspetiva de articulação interdisciplinar; f) Dar parecer, quando solicitado ou por sua própria iniciativa, sobre todas as questões de natureza pedagógica e disciplinar que à turma digam respeito; g) Analisar os problemas de integração dos alunos, o relacionamento entre professores e alunos da turma e tomar as iniciativas necessárias à sua resolução; h) Concretizar a avaliação interna das aprendizagens; i) Detetar alunos com dificuldades em termos de aprendizagem e outras necessidades, sinalizando os à equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva (EMAEI); j) Dar cumprimento ao disposto no DL n.º 54/2018, de 6 de julho, relativamente aos alunos com necessidade de medidas de suporte à aprendizagem; k) Detetar os casos de alunos que necessitem de programas de tutoria, definir as competências a atingir e supervisionar, de forma a rentabilizar recursos e otimizar objetivos; l) Promover ações que estimulem o envolvimento dos pais e encarregados de educação no percurso escolar do aluno; m) Analisar situações de insucesso e/ou de indisciplina ocorridas com alunos da turma e colaborar no estabelecimento das medidas de apoio que julgar ajustadas ao quadro específico da intervenção; n) Estabelecer, com carácter sistemático e contínuo, medidas relativas a apoios e complementos educativos a proporcionar a alunos, nomeadamente em termos de planos de recuperação/acompanhamento/desenvolvimento; o) Preparar a informação adequada, a disponibilizar aos pais e encarregados de educação, relativa ao processo de aprendizagem e avaliação dos alunos; p) Colaborar em atividades culturais, desportivas e recreativas que envolvam os alunos e a comunidade; q) Pronunciar-se em definitivo sobre o efeito da ultrapassagem do limite de faltas injustificadas.

Fonte: Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Severim de Faria (2023) e Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira (2022)

Ao analisarmos e compararmos as competências estabelecidas nos Regulamentos Internos para os Conselhos de Turma, com as competências atribuídas no Decreto Regulamentar nº 10/99, podemos concluir que o diploma serviu de orientação para a elaboração das competências definidas nestes Regulamentos Internos. Para além desta conclusão, também podemos apreender que os Agrupamentos de Escolas, apesar de beneficiarem de um regime jurídico de autonomia,

administração e gestão, ainda estão “aprisionados” por normas estabelecidas no passado recente pela administração central. Por outro lado, um Regulamento Interno que especifique demasiado as competências, neste caso do Conselho de Turma, retira autonomia à coordenação do Diretor de Turma, em relação à organização, acompanhamento e avaliação das atividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias.

2.2.3 Função e papel do Diretor de Turma

Sendo o Diretor de Turma o professor que coordena a atividade do Conselho de Turma e, consequentemente, gere e lidera a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares dos alunos, enquanto líder tem de demonstrar credibilidade junto da comunidade educativa, ou seja, docentes, alunos, pais/encarregados de educação, assistentes operacionais, técnicos e técnico-pedagógicos. Acerca deste tema, Fachada (2024) refere que “o líder deve ter credibilidade, o grande alicerce da liderança” (p. 41). Uma qualidade que se consegue quando o discurso é coerente com a ação, o que gera confiança, um valor essencial na relação do líder com o liderado. Também Blanchard e Conley (2023) validam a ideia de que a confiança se constrói através da congruência das ações dos líderes, “porque são claros quanto aos valores que motivam as suas ações e orientam o seu percurso” (p. 119). Os autores lembram que a confiança é uma “construção psicológica e emocional entre duas pessoas” (p. 99), ou seja, a confiança só existe quando há *nós*.

Segundo Marinho (2020), o Diretor de Turma, enquanto líder tem, na esfera das relações interpessoais, de concretizar as linhas estratégicas da sua liderança, ou seja, “o tipo de liderança que promove vai desenhar e iluminar o caminho a ser realizado na escola sob o seu domínio” (p. 106). Nessa área das interações pessoais, um líder deve ser emocionalmente inteligente, sabendo escutar e comunicar. Sobre este assunto, Fachada (2024) define a inteligência emocional como “a capacidade de compreender os sentimentos e emoções próprias e as dos outros, com o objetivo de as distinguir e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação” (p. 182). A autora acrescenta que esta capacidade é importante porque a “verdadeira liderança baseia-se nas emoções” (p. 182), ou seja, o sucesso de uma liderança está naquilo que o líder faz e como faz. Neste processo, é necessário escutar o outro e saber comunicar. Carapeto (2023) afirma que “ouvir é um exercício obrigatório para conhecer” (p. 121), isto porque é necessário compreender o que as pessoas estão a fazer, o que está a acontecer. Apesar do autor utilizar a palavra *ouvir*, em nossa opinião será *escutar*, porque todos ouvimos, é um dos nossos sentidos, mas nem todos escutamos, porque necessitamos de estar concentrados para interpretar o que ouvimos e compreender o que

estamos a interpretar. Aliás, Fachada (2024) corrobora esta ideia ao afirmar que escutar "é mais do que ouvir atentamente. Significa captar toda a informação, memorizando-a e compreendendo-a" (p. 190). A autora refere que só escutando os outros é que os conhecemos, compreendemos e enriquecemos os nossos conhecimentos.

Para Kotter (2017), ouvir e ser ouvido é fundamental, ou seja, "as conversas com dois sentidos são um método essencial para ajudar as pessoas a responder a todas as questões que um esforço de transformação suscita" (p. 115). Deste modo, saber comunicar é primordial e, para o autor, a comunicação deve ser clara, simples, muitas vezes repetida, usando metáforas, analogias, exemplos e modelada pelo comportamento dos líderes. Também para Fachada (2024), a comunicação é o processo que serve de base à atividade do líder, na interação com os outros e identifica duas valências, a comunicação verbal e a comunicação não verbal. A primeira refere-se exclusivamente às palavras que pronunciamos, as quais "são significantes a que se atribuem significados" (p. 170). A segunda é mais complexa porque tem um carácter muitas vezes inconsciente, ou seja, frequentemente não nos apercebemos que comunicamos mediante a nossa postura corporal ou através do nosso comportamento. Para a autora "o poder de influência e de inspiração do líder é tanto mais eficaz quanto mais eficiente for o seu poder comunicacional" (p. 170). Igualmente, Hargreaves (2008) reitera que a comunicação é uma característica presente num líder e essa capacidade permite motivar e criar empatia em diferentes pessoas.

Deste modo, o Diretor de Turma, num quadro em que, como líder, tem de demonstrar credibilidade, criar um ambiente de confiança, ser emocionalmente inteligente, saber ouvir, ter a capacidade de comunicar, também tem de recorrer ao poder e à autoridade. Para Fachada (2024), o poder é uma faculdade que força outra pessoa a cumprir a vontade do líder, mesmo contrariada. Já a autoridade é uma capacidade do líder para conseguir que outros façam de livre vontade o que pretende que se faça. Um líder ineficaz pode exercer o poder, mas não tem autoridade sobre os outros. No entanto, por vezes é necessário o líder recorrer ao poder para impor respeito ou cumprir determinada tarefa. Contudo, deve sempre fazer uma reflexão acerca dos motivos que o levaram a empregar o poder.

Acerca deste assunto, Zenhas (2006) reconhece que o Diretor de Turma, para exercer todas as suas funções, "deve caracterizar-se por um perfil que abrange o domínio de competências muito diversas. As competências de comunicação e relacionamento interpessoal adquirem um destaque particular" (p. 50). Também Pinheiro (2019) clarifica, que o Diretor de Turma "deve ser entendido como um gestor e um líder de relacionamentos interligados dos diferentes atores, designadamente entre alunos – professores, professores – professores, professores – escola e escola –

família/comunidade" (p. 86). Para a investigadora, a sua posição estratégica, no papel de líder intermédio no seio da comunidade educativa, permite-lhe um papel de supervisão no inter-relacionamento. Santos (2016) também ratifica a posição relevante do Diretor de Turma, nas estruturas de gestão intermédia ao desempenhar um papel essencial "na coordenação de todos os docentes da turma, pela promoção do desenvolvimento pessoal e social dos alunos e sua integração no ambiente escolar, bem como pelo relacionamento estabelecido entre a escola, EE e a comunidade" (p. 31). A investigadora Marques (2019) alinha pela mesma ideia ao referir que o Diretor de Turma "tem funções muito abrangentes e de grande responsabilidade, que apontam para as tarefas de coordenação e de gestão, implicando o estabelecimento de relações interpessoais de diferentes tipos e com diferentes interlocutores" (p. 72).

Relativamente à criação do cargo de Diretor de Turma, este é concretizado no Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário, publicado e regulamentado no Decreto nº 48 572, de 9 de setembro de 1968, conforme referido no Capítulo 1. Segundo Sá (1997), as responsabilidades atribuídas ao Diretor de Turma neste diploma[16] são, ao que tudo indica, idênticas às que estavam sob competência do Diretor de Ciclo e que já vinham do âmbito do Diretor de Classe. O autor designou por «tríplice função», a coordenação do ensino, o controlo disciplinar dos alunos, o contacto com as famílias. No entanto, o investigador menciona que, apesar de aparentemente o Diretor de Turma manter as funções do Diretor de Classe e Diretor de Ciclo, houve uma alteração significativa, pois a coordenação dos professores da turma deixa de ser a primeira referência, para dar primazia ao "apreciar os problemas educativos e disciplinares relativos aos alunos da turma e assegurar os contactos com as famílias" (Decreto nº 48 572/1968, p. 1355).

No entanto, a coordenação no ensino foi uma preocupação constante, como atesta o artigo 13º "a fim de facilitar a coordenação do ensino, deverá confiar-se ao menor número possível de professores, em cada turma, o ensino das disciplinas dos conjuntos A, B e E, respeitando-se a competência especial de cada professor." (Decreto nº 48 572/1968, p. 1344). Esta é uma consideração que, atualmente, os Agrupamentos de Escolas têm quando constituem os Conselhos de Turma. O cuidado com a coordenação no ensino já tinha sido manifestado no ponto 1, do artigo 13º, do Decreto-Lei nº 47480, de 2 de janeiro de 1967, "os professores, em especial os da mesma turma, devem manter estreita coordenação no ensino, na observação dos alunos e na apreciação do aproveitamento destes" (p. 3).

A mudança de regime político, ocorrida a 25 de abril de 1974, proporcionou a instauração de um regime democrático em Portugal. Os primeiros meses foram marcados por instabilidade

[16] Ver anexo IV

política, social e económica, mas também por um sentimento generalizado de liberdade, que obviamente teve reflexos nos estabelecimentos de ensino. A publicação da Portaria nº 679, de 8 de novembro de 1977, aprovou o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário. Este órgão de gestão dos estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário tinha sido estabelecido pelo Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de dezembro e revogado pelo Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de outubro. Em relação ao Diretor de Turma, a Portaria apenas estabelece no ponto 7.3.1 as suas atribuições[17], ou seja, articulação com o Conselho Diretivo e Conselho Pedagógico, articulação com os alunos e ligação com os encarregados de educação.

Em 1980, foi publicado um novo Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias. Na Portaria nº 970/80, de 2 de novembro, um dos membros do Conselho Pedagógico é o representante dos Diretores de Turma, após ter sido eleito no Conselho dos Diretores de Turma. O diploma previa, no ponto 74.1, um conjunto desejável de qualidades pessoais para a figura do Diretor de Turma[18], como a *capacidade de relacionamento fácil* com a restante comunidade educativa através da comunicação; *tolerância e compreensão*; *espírito metódico e dinamizador*; *disponibilidade para apreciar as solicitações*; *capacidade de prever situações e solucionar problemas*. No que diz respeito às atribuições do Diretor de Turma mantiveram-se no essencial, ou seja,

> Promover a integração dos alunos na vida escolar; assegurar os contactos com os encarregados de educação; criar condições de participação efectiva dos professores na planificação dos trabalhos e proporcionar-lhes a existência dos meios e dos documentos de trabalho necessários às actividades educativas. (Sá, 1997, p. 103)

Quanto à dimensão organizacional, nada era referido. Em meados da década de 1980, foi aprovado novo Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias, Preparatórias e Secundárias e Secundárias. Em relação ao Diretor de Turma, a novidade que o Decreto-Lei nº 211-B/86, de 31 de julho, que revogou o Decreto-Lei nº 376/80 e a Portaria nº 970/80 menciona, é a designação do Diretor de Turma estar sujeita a critérios de prioridade, conforme estipulado no ponto 72, *professores em profissionalização no 2.º ano*; *professores profissionalizados efectivos*; *professores profissionalizados não efectivos*; *professores provisórios com habilitação própria*.

[17] Ver anexo V
[18] Ver anexo VI

Após a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, foi aprovado novo Regulamento do Conselho Pedagógico e dos seus órgãos com a publicação do Despacho nº 8/SERE/89, de 8 de fevereiro. O que é novo no diploma é a eliminação das qualidades pessoais que a figura do Diretor de Turma deveria possuir. Segundo Sá (1997), apesar do Conselho Diretivo ter a responsabilidade de nomear o Diretor de Turma, na prática esta designação foi delegada na comissão de constituição dos horários, que atribui a Direção de Turma "não em função de um professor específico, mas antes na base de critérios meramente aritméticos, como forma de completar horários" (p. 104).

A criação da área curricular não disciplinar, designada por Área-Escola, bem como o Despacho Normativo nº 98-A/92, de 20 de junho, que operacionalizou o novo sistema de avaliação, vieram acrescentar a atribuição de funções ao Diretor de Turma. No que se refere ao diploma que aprovou o sistema de avaliação dos alunos do ensino básico, a retenção do aluno era uma decisão validada pelo Conselho de Turma, mas o Diretor de Turma tinha, de acordo com o ponto 52 e 54, de elaborar um relatório que contemplasse uma proposta "na repetição de todo o plano de estudos desse ano ou no cumprimento de um plano de apoio específico que integre as disciplinas ou áreas disciplinares em que o aluno não demonstrou satisfazer os objectivos mínimos" (p. 2908-(4)). Ainda acerca deste diploma, e no que se refere a medidas de apoio educativo, é responsabilidade do Diretor de Turma propor e avaliar, conforme mencionado no ponto 64,

> As medidas de apoio educativo traduzem-se na implementação de planos de acção ou programas, compreendendo conteúdos e processos pedagógicos adequados, que o presidente do conselho de turma propõe e avalia, o conselho pedagógico aprova e o conselho directivo, ou o director executivo, coordena. (p. 2908-(4))

Algo que contrastou com o ocorrido no passado, em que competia ao Conselho de Turma indicar os alunos que deveriam frequentar as aulas de recuperação, sem que o Diretor de Turma tivesse responsabilidades acrescidas, conforme refere o ponto 1, do artigo 21º, do Decreto nº 48572, de 9 de setembro de 1968, "Compete aos conselhos de turma indicar os alunos para os quais se torna aconselhável a frequência de aulas de recuperação e as disciplinas respectivas" (p. 1345).

A Portaria nº 921/92, de 23 de setembro estabeleceu as competências específicas das estruturas de orientação educativa. No que concerne ao Diretor de Turma, Sá (1997) menciona o facto de se terem mantido as suas funções, nomeadamente na coordenação do ensino, controlo disciplinar dos alunos, contacto com as famílias, embora ressalte "o grande peso das «competências» relacionadas com a implementação do novo sistema de avaliação dos alunos do

ensino básico" (p. 106). No entanto, o parágrafo 2, do ponto 9º estabeleceu um princípio em relação ao Diretor de Turma que se tornou prática nas escolas até à atualidade, "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."

Santos (2017) agrupa as atribuições do Diretor de Turma em três áreas, administrativa, pedagógica e disciplinar, conforme se segue no Quadro 4.

Quadro 4 – *Competências do Diretor de Turma, Portaria nº 921/92*

Síntese das competências do Diretor de turma estabelecidas pela Portaria nº 921/92, de 23 de setembro	
Funções Administrativas	- Elaboração e conservação dos processos individuais dos alunos; - Apresentação ao coordenador dos Diretores de Turma, em cada ano, de um relatório de avaliação das atividades desenvolvidas ao longo de todo o ano letivo; - Organização do dossier de turma, onde devem constar as fichas biográficas dos alunos; - Verificação e registo da assiduidade dos alunos; - Preparação e coordenação das reuniões do conselho de turma; - Verificação das pautas e das fichas de registo dos alunos.
Funções Pedagógicas	- Criação de condições e elaboração de estratégias para a realização de atividades interdisciplinares; - Coordenação do processo de avaliação sumativa e formativa, garantindo o caráter globalizante e integrador; - Coordenação dos planos de recuperação; - Avançar com propostas de avaliação especializada; - Elaboração de planos de estudo nos casos de retenção; - Propor as medidas de apoio educativo e a respetiva avaliação.
Funções disciplinares	- A apreciação das ocorrências de insucesso e indisciplina.

Fonte: Concebido a partir de Santos (2017)

A definição do estatuto dos alunos dos estabelecimentos públicos dos ensinos básico e secundário, foi consagrada pelo Decreto-Lei nº 270/98, de 1 de setembro. O diploma preconizava novo acréscimo das funções do Diretor de Turma, pois o artigo 6º previa que delegado e subdelegado solicitassem reuniões com o Diretor de Turma, conforme mencionado no ponto 1 "para apreciação de matérias relacionadas com o funcionamento da turma, sem prejuízo do cumprimento das actividades lectivas e nos termos definidos no regulamento interno" (p. 4532).

Na procura de um reforço da autonomia das escolas, o Ministério da Educação solicitou um estudo ao Prof. João Barroso, conforme referido no ponto 2.1 deste capítulo. Após a divulgação das conclusões, o Ministério sentiu "a necessidade de elaboração de um diploma que, dando cumprimento às exigências da LBSE, consagre um modelo que garanta a democraticidade dos órgãos e o equilíbrio na representatividade entre os sectores da comunidade educativa" (Formosinho & Machado, 2000, p. 51). Nesta conjuntura, é publicado o Decreto-Lei nº 115-A/98

que, segundo os autores, apresenta um dos aspetos mais envolventes que se traduz numa intenção política expressa de "criar e incentivar a construção de 'escolas' ao nível da educação básica inicial" (p. 52). Relativamente ao Diretor de Turma, o artigo 55º remetia a regulamentação das estruturas de orientação educativa para uma futura legislação, o que veio a acontecer com a publicação do Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho, o qual revogou o Despacho nº 8/SERE/89 e a Portaria nº 921/92.

Segundo Santos (2017), cabia ao Diretor de Turma uma mediação ativa entre os membros do Conselho de Turma e alunos, assim como assegurar a informação aos encarregados de educação, no que diz respeito à vida escolar dos seus educandos, não descurando "fomentar e incentivar o seu envolvimento nos projetos escolares" (p. 26). O Decreto Regulamentar nº 10/99 estipulava no número 2, do Artigo 7º, e sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno, as competências do Diretor de Turma, nomeadamente,

> a) Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação;
>
> b) Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos;
>
> c) Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;
>
> d) Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação;
>
> e) Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador;
>
> f) Apresentar à direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido. (p. 4492)

Em 2008, o Governo constatou a necessidade de revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas. O Decreto-lei nº 75/2008 aprovou um novo regime, identificando os objetivos no preâmbulo, designadamente reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino; reforçar as lideranças das escolas; reforçar a autonomia das escolas.

Até ao surgimento deste diploma, foi aprovada legislação referente aos professores, ao currículo, aos alunos e aos apoios especializados, que tiveram implicações nas funções e papel do Diretor de Turma. Relativamente aos professores, o Decreto-Lei nº 240/2001 aprovou o perfil

geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário. O Diretor de Turma, antes de o ser, é um professor e, obviamente, está abrangido por este diploma. No contexto do desempenho das funções que lhe são atribuídas e no papel que encarna como Diretor de Turma, assumem particular relevância algumas características nas dimensões estabelecidas pelo diploma e apresentadas no Quadro 5 que se segue.

Quadro 5 – *Perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário*

Perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores	
Dimensão profissional, social e ética	d) Promove a qualidade dos contextos de inserção do processo educativo, de modo a garantir o bem-estar dos alunos e o desenvolvimento de todas as componentes da sua identidade individual e cultural; e) Identifica ponderadamente e respeita as diferenças culturais e pessoais dos alunos e demais membros da comunidade educativa, valorizando os diferentes saberes e culturas e combatendo processos de exclusão e discriminação; f) Manifesta capacidade relacional e de comunicação, bem como equilíbrio emocional, nas várias circunstâncias da sua atividade profissional; g) Assume a dimensão cívica e formativa das suas funções, com as inerentes exigências éticas e deontológicas que lhe estão associadas.
Dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem	d) Utiliza corretamente a língua portuguesa, nas suas vertentes escrita e oral, constituindo essa correta utilização objetivo da sua ação formativa; f) Promove a aprendizagem sistemática dos processos de trabalho intelectual e das formas de o organizar e comunicar, bem como o envolvimento ativo dos alunos nos processos de aprendizagem e na gestão do currículo; g) Desenvolve estratégias pedagógicas diferenciadas, conducentes ao sucesso e realização de cada aluno no quadro sociocultural da diversidade das sociedades e da heterogeneidade dos sujeitos, mobilizando valores, saberes, experiências e outras componentes dos contextos e percursos pessoais, culturais e sociais dos alunos; h) Assegura a realização de atividades educativas de apoio aos alunos e coopera na deteção e acompanhamento de crianças ou jovens com necessidades educativas especiais; i) Incentiva a construção participada de regras de convivência democrática e gere, com segurança e flexibilidade, situações problemáticas e conflitos interpessoais de natureza diversa.
Dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade	a) Perspetiva a escola e a comunidade como espaços de educação inclusiva e de intervenção social, no quadro de uma formação integral dos alunos para a cidadania democrática; b) Participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projeto educativo da escola e dos respetivos projetos curriculares, bem como nas atividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino; c) Integra no projeto curricular saberes e práticas sociais da comunidade, conferindo-lhes relevância educativa; d) Colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, bem como com outras instituições da comunidade; e) Promove interações com as famílias, nomeadamente no âmbito dos projetos de vida e de formação dos seus alunos;

	f) Valoriza a escola enquanto polo de desenvolvimento social e cultural, cooperando com outras instituições da comunidade e participando nos seus projetos; g) Coopera na elaboração e realização de estudos e de projetos de intervenção integrados na escola e no seu contexto.
Dimensão de desenvolvimento profissional ao longo da vida	b) Reflete sobre aspetos éticos e deontológicos inerentes à profissão, avaliando os efeitos das decisões tomadas; c) Perspetiva o trabalho de equipa como fator de enriquecimento da sua formação e da atividade profissional, privilegiando a partilha de saberes e de experiências.

Fonte: Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto

No que diz respeito ao currículo, o Decreto-Lei nº 6/2001 aprovou a reorganização curricular do Ensino Básico. O número 2, do artigo 4º, depositava no Diretor de Turma a responsabilidade do Projeto Curricular de Turma, na qualidade de coordenador do Conselho de Turma, ao referir que era "concebido, aprovado e avaliado pelo professor titular de turma, em articulação com o conselho de docentes, ou pelo conselho de turma, consoante os ciclos." (p. 259). Assim, o Diretor de Turma assumia o papel de gestor do currículo da turma. Entretanto, o diploma seria revogado pelo Decreto-Lei nº 139/2012, de 5 de julho, o qual estabeleceu os princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos, da avaliação dos conhecimentos e capacidades a adquirir e a desenvolver pelos alunos dos ensinos básico e secundário. O número 4, do artigo 2º eliminou a elaboração, aprovação e avaliação do Projeto Curricular de Turma, substituindo o texto pela seguinte redação, as "estratégias de concretização e desenvolvimento do currículo são objeto de planos de atividades" (p. 3477), que serão desenvolvidos pelo Conselho de Turma.

Embora não haja novamente referência explicita ao Diretor de Turma, este como coordenador do Conselho de Turma continua a ter responsabilidades no Plano de Atividades. A implementação do projeto de autonomia e flexibilidade curricular dos ensinos básico e secundário, no ano escolar de 2017-2018, em regime de experiência pedagógica, estipulada pelo Despacho nº 5908/2107 de 5 de julho, previu no artigo 17º a gestão do Plano Curricular da Turma. O PCT, como ficou conhecido, era assente numa visão interdisciplinar e as dinâmicas de trabalho a implementar eram articuladas no Conselho de Turma. O Diretor de Turma, enquanto coordenador do Conselho de Turma, seria o responsável pelo PCT, sem que isso estivesse designado na legislação.

Quanto aos alunos, a Lei nº 30/2002de 20 de dezembro, aprovou o Estatuto do Aluno do Ensino não Superior. O número 2, do artigo 5º referenciava o papel especial dos professores, nomeadamente o Diretor de Turma, que era

> Particularmente responsável pela adopção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais e encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem. (p. 7942)

O diploma seria revogado pelo Decreto-Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, que aprovou o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, ao estabelecer os direitos e os deveres do aluno dos Ensinos Básico e Secundário, o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação. No que concerne ao Diretor de Turma, é da sua competência o registo das faltas do aluno às aulas, bem como a aceitação pelos pais/encarregados de educação da justificação de ausência do aluno, conforme o número 3, do artigo 14º e número 2 e 3, do artigo 16º respetivamente. No caso de o aluno ultrapassar o limite de faltas injustificadas, este está sujeito à aplicação de medidas de recuperação e de integração e, de acordo com o número 3, do artigo 20º, "as atividades de recuperação da aprendizagem, quando a elas houver lugar, são decididas pelo professor titular da turma ou pelos professores das disciplinas em que foi ultrapassado o limite de faltas" (p. 5108). No caso do incumprimento das medidas acima referidas, o Diretor de Turma terá de informar a Direção do Agrupamento de Escolas que, por sua vez, comunicará obrigatoriamente à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens. O número 2, do artigo 41º define o papel especial do Diretor de Turma ao mencionar, que

> Enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é o principal responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais ou encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem. (p. 5115)

Desta forma, o Diretor de Turma tem a função de supervisionar pedagogicamente e disciplinarmente o aluno, intervindo junto dos professores do Conselho de Turma, do aluno e dos pais/encarregados de educação.

No que se refere aos apoios especializados, o Decreto-Lei nº 3/2008 de 7 de janeiro definiu os apoios especializados a prestar na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário dos sectores público, particular e cooperativo. O número 2, do artigo 10º, atribuía ao Diretor de Turma, em conjunto com o docente de educação especial, encarregados de educação e se necessárias instituições ligadas à saúde, a responsabilidade de elaborar o programa educativo

individual. Claramente o Diretor de Turma assumia a responsabilidade de liderar e coordenar os trabalhos, tendo o documento ficado conhecido por *PEI do Aluno*.

Acerca do Decreto-lei nº 75/2008, atualmente em vigor, o diploma remete, para o Regulamento Interno de cada Agrupamento de Escolas, o estabelecimento das competências do Diretor de Turma, conforme exemplificado no Quadro 6.

Quadro 6 – *Exemplos de Regulamentos Internos que definem as competências do Diretor de Turma*

Agrupamento de Escolas 1	Agrupamento de Escolas 2
Artº 55 a) Promover um clima educativo positivo; b) Proceder à eleição do/a delegado/a e subdelegado/a de turma; c) Assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares; d) Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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 ações para orientação e acompanhamento; e) Coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a; f) Coordenar a implementação das medidas propostas no Relatório Técnico-Pedagógico; g) Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação; h) Informar os professores da necessidade da implementação de um plano de trabalho que incidirá sobre a disciplina ou disciplinas em que o/a aluno/a ultrapassou o limite de faltas e que permita recuperar o atraso das aprendizagens; i) Acompanhar e fazer a triagem de participações de ocorrências passíveis de constituir infração disciplinar; j) Orientar e organizar a elaboração do Plano de Atividades da turma; k) Promover, com os pais e encarregados de educação, a eleição do representante de pais/encarregados de educação da turma; l) Receber, com periodicidade semanal, os pais	Artº 93 a) Presidir às reuniões de conselho de turma; b) Promover, junto do conselho de turma, a realização de ações conducentes à concretização das atividades da turma, decorrentes do projeto educativo do agrupamento, numa perspetiva de envolvimento dos encarregados de educação e de abertura à comunidade; c) Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação; d) Assegurar a adoção de estratégias coordenadas com os docentes da turma, adequando atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho, à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares; e) Divulgar o regulamento interno junto dos alunos e encarregados de educação no início do ano letivo; f) Atualizar o processo individual do aluno, facultando a consulta aos respetivos pais e encarregados de educação, nos termos do artigo 140.º do presente regulamento; g) Dar cumprimento ao disposto no DL n.º 54/2018, de 6 de julho, relativamente aos alunos com necessidade de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; h) Apreciar ocorrências de indisciplina e decidir da aplicação de medidas imediatas, em articulação com o gabinete de mediação e promoção da disciplina (GMPD), no quadro da legislação em vigor em matéria disciplinar e de acordo com o código de conduta; i) Assegurar a participação dos alunos, professores, pais e encarregados de educação na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de

e encarregados de educação, em atendimento individual, em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornem necessárias; m) Informar, segundo as normas em vigor, os pais e encarregados de educação sobre o aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos; n) Convocar os pais e encarregados de educação (pelo meio mais expedito) sempre que o número de faltas dos respetivos educandos corresponder: I) a metade do limite de faltas; II) à sua totalidade; III) ou quando for ultrapassado o limite de faltas injustificadas; o) Informar os pais e encarregados de educação, sempre que não seja reconhecida validade à justificação de faltas por eles apresentadas.	situações de insucesso e/ou de indisciplina; j) Coordenar o processo de tomada de decisão relativa à avaliação sumativa, garantindo a sua natureza globalizante; k) Assegurar, em caso de retenção, que o instrumento de planeamento curricular relativo à turma em que o aluno venha a ser integrado no ano escolar subsequente contemple as medidas multinível de acesso ao currículo, definindo as estratégias de ensino e aprendizagem e os recursos educativos adequados ao desenvolvimento pleno das aprendizagens; l) Promover, na primeira reunião anual, a eleição dos representantes dos pais e encarregados de educação; m) Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação; n) Promover a eleição do delegado e do subdelegado de turma; o) Exercer as demais competências previstas na legislação em vigor.

Fonte: Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Severim de Faria (2023) e Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira (2022)

O maior número de competências atribuídas ao Diretor de Turma pelo Agrupamento de Escolas 2, não significa que, no Agrupamento de Escolas 1, essas competências não sejam atribuídas, pois a legislação salvaguarda essa situação referindo *sem prejuízo de outras competências que lhe sejam estabelecidas por lei*.

Ao analisarmos o Quadro 6, podemos concluir que a «tríplice função» designada por Sá (1997) continua presente, embora o foco da atividade do Diretor de Turma tenha sofrido profundas alterações. Atualmente, o Diretor de Turma tem múltiplas funções seja na coordenação do Conselho de Turma, no acompanhamento escolar do aluno, na ligação com pais/encarregados de educação.

Na sequência do número 5, do artigo 9º, do Despacho Normativo nº 7/2013, de 11 de junho, que definiu normas e critérios relativamente à organização do ano letivo, o Diretor do Agrupamento de Escolas atribuía, na componente não letiva do docente, "o tempo necessário para o exercício das funções de direção de turma" (p. 18891). Esta decisão tinha de estar de acordo com a especificidade da turma e um número limite de horas. O diploma foi complementado pelo Despacho Normativo nº 7-A/2013, de 10 de julho, que no número 2, do Artigo 2º referia a atribuição para cada Diretor de Turma de dois tempos letivos, sem ultrapassar os 100 minutos. No mesmo artigo, o número 3 estipulava que a "designação do diretor de turma deve atender à

necessidade de libertar desse cargo os docentes indispensáveis à implementação das medidas de promoção do sucesso escolar" (p. 21776-(2)). Uma norma que restringia a seleção pelo Diretor do Agrupamento de Escolas, dos professores que melhores qualidades tinham para desempenhar as funções do Diretor de Turma.

A criação do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, conforme a Resolução do Conselho de Ministros nº 23/2016, de 24 de março; o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, conforme o Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho e o Despacho n.º 6605-A/2021, de 6 de julho, onde o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória é definido como um dos referenciais curriculares e as Aprendizagens Essenciais do Ensino Básico e Secundário, conforme o Despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho e o Despacho n.º 8476-A/2018, de 31 de agosto, estão na base do Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho[19] que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva e o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho[20] que estipula o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens, estando os dois diplomas atualmente em vigor.

Relativamente ao primeiro diploma, e no que concerne às funções do Diretor de Turma, este faz parte da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva como elemento variável, conforme o número 5, artigo 12º, da Lei nº 116/2019. As competências da EMAEI estão definidas no número 9, do artigo 12º e são as seguintes,

> a) Sensibilizar a comunidade educativa para a educação inclusiva;
>
> b) Propor as medidas de suporte à aprendizagem a mobilizar;
>
> c) Acompanhar, monitorizar e avaliar a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão;
>
> d) Prestar aconselhamento aos docentes na implementação de práticas pedagógicas inclusivas;
>
> e) Elaborar o relatório técnico-pedagógico previsto no artigo 21.º e, se aplicável, o programa educativo individual e o plano individual de transição previstos, respetivamente, nos artigos 24.º e 25.º;
>
> f) Acompanhar o funcionamento do centro de apoio à aprendizagem. (p. 25)

Sendo o Diretor de Turma um dos elementos da equipa, ele é corresponsável na concretização das competências atribuídas à equipa. No entanto, na prática, o Diretor de Turma tem um papel diferente, visto ser o coordenador do Conselho de Turma e, perante a comunidade educativa, em

[19] Revogou o Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro e foi alterado pela Lei nº 116/2019, de 13 de setembro

[20] O diploma revogou o Decreto-Lei nº 139/2012, de 5 de julho e foi alterado pelo Decreto-lei nº 70/2021 de 3 de agosto

especial os docentes que compõem o Conselho de Turma, atribuírem-lhe uma responsabilidade que não está explícita na legislação. O processo de identificação da necessidade de medidas é concretizado pela EMAEI e resulta na elaboração de um Relatório Técnico-Pedagógico, conhecido por RTP. O Diretor de Turma tem como função coordenar a implementação das medidas propostas, de acordo com o número 10, do artigo 21º. Esta função acaba, na prática, por legitimar a responsabilidade do Diretor de Turma na educação inclusiva dos seus alunos.

No que diz respeito ao segundo diploma, os princípios orientadores da conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens terminam no Conselho de Turma. Uma das dinâmicas de trabalho do Conselho de Turma, refere-se aos «domínios de autonomia curricular», designado por DAC, ou seja, áreas de confluência de trabalho interdisciplinar e ou de articulação curricular. Evidentemente, sendo o Diretor de Turma o coordenador do Conselho de Turma, este assume a responsabilidade na aplicação dos princípios orientadores, através da atribuição de funções estipuladas nos Regulamentos Internos de cada Agrupamento de Escolas.

Em súmula, atualmente o Diretor de Turma tem um conjunto de funções atribuídas na legislação publicada pela administração central e documentos internos dos Agrupamentos, nomeadamente o Regulamento Interno. Segundo Lopes (2022), o

> Diretor de Turma desempenha um cargo de coordenação pedagógica intermédia, fundamental para o bom funcionamento da organização escolar, com responsabilidades com todos os intervenientes no processo educativo – coordenador de uma equipa de professores, responsável pelo desenvolvimento pessoal e social dos seus alunos e promotor de um bom relacionamento entre a escola, encarregados de educação e restante comunidade. (p. 60)

Marques (2002), ao analisar a Portaria nº 921/92, agrupou as funções do Diretor de Turma em três domínios. No primeiro identificou funções administrativas, relacionadas com o processo individual do aluno e apresentação de relatórios ao Coordenador dos Diretores de Turma. Atualmente, a função mantém-se e está associada ao preenchimento de documentos formais de gestão do funcionamento da Direção de Turma ou documentos produzidos pela tutela; na elaboração de diferentes relatórios para entidades que articulam com o Conselho de Turma, nomeadamente Unidades de Saúde Familiar, Comissão de Proteção de Crianças e de Jovens, entidades culturais. Também Val (2017) refere uma continuidade das “responsabilidades de foro administrativo-burocrático” (p. 30) que são atribuídas ao Diretor de Turma na legislação publicada ao longo do tempo.

No segundo domínio, Marques (2002) identificou funções pedagógicas referentes às estratégias para concretização de atividades interdisciplinares; a coordenação do processo de avaliação; a coordenação de planos de recuperação, de planos de estudo, de medidas de apoio educativo. Atualmente, a função do Diretor de Turma consiste em coordenar, no seio do Conselho de Turma, a gestão do currículo das diferentes áreas disciplinares, com o objetivo de solucionar estratégias que contribuem para que os alunos adquiram as Aprendizagens Essenciais do Ensino Básico e Secundário e as competências definidas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Sobre este assunto, Santos (2017) refere que "outra das funções do Diretor de Turma, que não podemos deixar de referir, é a sua função enquanto gestor do currículo" (p. 29).

Por último, Marques (2002) identificou as funções disciplinares que consistem na apreciação de ocorrências disciplinares. Atualmente, é uma função do Diretor de Turma importante, pois o acompanhamento dos alunos permite a prevenção de comportamentos de risco, com reflexos no ambiente escolar. Em casos de indisciplina, o Diretor de Turma é a figura que a comunidade aborda para uma análise das diferentes ocorrências. Este acompanhamento dos alunos garante o sucesso educativo dos alunos e, segundo Sousa (2015), tem de ser sistemático e consequente pressupondo "a recolha de informação, análise, diagnóstico e implementação de medidas de ação" (p. 39).

Embora as funções do Diretor de Turma estejam atribuídas formalmente, estas não se esgotam nos diferentes documentos oficiais. Santos (2017) refere que "é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (p. 30) e, por isso, são lhe atribuídos inúmeros papéis, consequentes das suas funções e competências. O Diretor de Turma assume um papel de liderança do Conselho de Turma; um papel na articulação com a comunidade educativa, sobretudo técnicos e técnicos-pedagógicos; um papel na ligação com a família; um papel na mediação entre os membros da comunidade escolar, nomeadamente professores-alunos, alunos-alunos, alunos-encarregado de educação.

Capítulo 3 – Conhecimento e desenvolvimento profissional do Diretor de Turma

3.1 Conhecimento e desenvolvimento profissional do professor

As dinâmicas de mudança que ocorrem atualmente na sociedade, originam alterações no trabalho e na cultura profissional do professor. O conhecimento e desenvolvimento profissional do professor assumem uma importância fundamental, ao longo dos cerca de 40 anos de duração da sua carreira docente. Conhecimento e desenvolvimento são dois conceitos interligados e suportados pela aprendizagem através de uma formação formal e informal.

3.1.1 Profissionalidade do professor

Segundo Sacristán (1999), "entendemos por profissionalidade a afirmação do que é específico na acção docente, isto é, o conjunto de comportamentos, conhecimentos, destrezas, atitudes e valores que constituem a especificidade de ser professor" (p. 65). O autor refere a dificuldade em definir o conceito de profissionalidade do professor. Sendo um tema em debate, visto sociologicamente ser considerado uma *semiprofissão* em comparação com as profissões liberais tradicionais, a discussão é realizada no seio dos *fins* e *práticas* do sistema educativo, direcionando para formas "de *desempenho* e de *conhecimento* específicos da profissão docente" (p. 65). Para o investigador, o conceito está em constante elaboração, pois tem de ser contextualizado em termos históricos factuais e de acordo com a realidade social.

Num artigo de investigação publicado por Ponte e Richit (2019) sobre um estudo realizado no âmbito da formação de professores, na relação entre as questões da qualidade da escola e os resultados de aprendizagem no Ensino Básico, os investigadores evidenciam e discutem "aspectos da colaboração profissional docente mobilizados no contexto dos estudos de aula" (p. 937), bem como, a identificação e compreensão de aspetos do trabalho colaborativo inerentes às práticas e à cultura profissional de grupos particulares de professores.

Os autores destacam a forma como os professores foram ensinados e como aprenderam a ensinar, o que colide na atual sociedade contemporânea com as mudanças que ocorrem, as quais estabelecem novas formas de trabalho e mudanças na cultura profissional docente. Em nossa opinião, o pós-modernismo gerou desafios à atividade docente, mas também gerou um olhar

critico, escrutinando publicamente o profissionalismo dos professores e condicionando a sua ação. Para Day (2001)

> É, pois, pouco surpreendente que a condição pós-moderna represente, para muitos professores, mais uma ameaça do que um desafio, ou que muitos estejam confusos perante o paradoxo dos sistemas descentralizados, isto é, a responsabilidade local da tomada de decisões e, ao mesmo tempo, o aumento do escrutínio público e da prestação externa de contas. (p. 27)

O autor também refere que as transformações ocorridas nos últimos anos questionaram a autonomia profissional dos professores, surgindo interrogações reforçadas pela pressão de um escrutínio público, acerca do significado *ser um profissional*. Para os professores, a sua formação "proporciona o domínio do conhecimento especializado da disciplina, da pedagogia e dos alunos, ao mesmo tempo que a sua posição enquanto professores lhes confere um certo grau de autonomia" (p. 21) e daí considerarem-se "profissionais".

Segundo Day (2001), os grupos profissionais distinguem-se uns dos outros pela cultura técnica, ou seja, o conhecimento especializado; pela ética de serviço; pelo compromisso profissional, isto é, a sua identidade coletiva; pela autonomia profissional, no que diz respeito ao controlo sobre as práticas profissionais. A discussão surge relativamente à autonomia profissional, visto os professores terem um controlo burocrático dos padrões profissionais e não estarem sujeitos ao controlo colegial de uma Ordem Profissional. Para o autor, "a forma como os professores reagem enquanto profissionais é fundamental para a qualidade do ensino e da aprendizagem na sala de aula" (p. 23). No entanto, é na sala de aula que o professor consegue exercer a sua autonomia, ao ser um profissional que se preocupa com a atualização do seu conhecimento e a promoção do seu desenvolvimento profissional. Uma autonomia muito limitada, devido a uma perceção de uma certa erosão do seu trabalho cada vez mais intenso, ao acréscimo da burocracia, a uma diminuição de recursos e no aumento do sistema administrativo. Uma autonomia que Sacristán (1999) considera "irreal", no sentido em que o professor é integrado num espaço profissional organizado e onde a sua atividade só se compreende fora dos aspetos burocráticos da escola. Apesar da existência de restrições e condicionalismos, o professor tem espaço para exercer a sua profissionalidade. De acordo com o autor "uma correcta compreensão do profissionalismo docente implica relacioná-lo com todos os contextos que definem a prática educativa" (p. 74).

Uma prática educativa que não é definida pelo professor, mas ele tem de saber que papel deve ocupar, para que a sua atuação esteja de acordo com os diferentes contextos em que

participa. Nesta perspetiva, a sua conduta profissional pode, por um lado, assumir uma adaptação às condições impostas pelos contextos ou, por outro lado, pode ter uma posição crítica que o leve a refletir e que oriente a sua capacidade para adotar decisões com as quais possa intervir nos contextos. Para Sacrtistán (1999)

> A competência docente não é tanto uma técnica composta por uma série de destrezas baseadas em conhecimentos concretos ou na experiência, nem uma simples descoberta pessoal. O professor não é um técnico nem um improvisador, mas sim um profissional que pode utilizar o seu conhecimento e a sua experiência para se desenvolver em contexto pedagógicos práticos preexistentes. (p. 74)

Competências como avaliar, ensinar, refletir não são técnicas, se fossem ensinavam-se, mas como são competências potenciam-se.

No seu estudo, Ponte e Richit (2019) referem que os elementos que promovem o ensino e a aprendizagem em sala de aula, interferem na forma como os professores ensinam nesse contexto, nas relações profissionais que se instituem nos estabelecimentos escolares, nas práticas profissionais quotidianas. Elementos que se denominam por culturas escolares e que circunscrevem outras formas de cultura, como a cultura profissional docente. Esta é constituída pelas interações profissionais que se desenvolvem no seio dos professores, como a partilha dos hábitos de trabalho, a adesão aos valores, às crenças, aos objetivos e princípios definidos, no apoio e no enquadramento social. Apesar dos autores centrarem o enquadramento teórico da cultura profissional docente na perspetiva da figura do professor, ou seja, na interação profissional entre professores, cremos que a ação do professor também é condicionada pelas interações com os alunos. A este propósito Day (2001) refere que

> O ensino implica conjuntos complexos de interacções interpessoais diferenciadas com alunos que nem sempre estão motivados para aprender no contexto da sala de aula, o que envolve considerações difíceis sobre o currículo e sobre a aplicação de estratégias e destrezas de ensino. (p. 45)

Segundo Ponte e Richit (2019), a cultura profissional docente abrange duas dimensões importantes: conteúdos e forma. A primeira dimensão refere-se a atitudes substantivas, valores, crenças, hábitos, pressupostos e formas assumidas de fazer as “coisas”. A segunda dimensão tem a ver com padrões característicos de relacionamento e nas formas de associação entre os membros destas culturas. Destas dimensões, emergem tipologias de culturas docentes, como a colaboração. A colaboração envolve elementos como a partilha, a cooperação, a confiança, a ajuda mútua, o diálogo, a negociação, a superação de hierarquias.

Colaboração que se diferencia da cooperação pela forma como se concretizam as relações pessoais e de poder. Na cooperação os intervenientes agem de uma forma ativa na tomada de decisões, dialogando e negociando. Na colaboração, os participes, participam passivamente, apoiando sem questionar as tomadas de decisões. Apesar de concordar com esta distinção, Cardoso (2013) não a faz, preferindo destacar o significado de cooperação subentendida como sinónimo de colaboração, pois

> Um professor de excelência sabe que não pode fazer tudo sozinho. Por isso, coopera com os seus pares com vista a chegar ao objectivo comum: fazer com que os alunos aprendam. (…) Logo, saber trabalhar em grupo, ser dinâmico ou ter empatia são alguns dos atributos importantes para que possa ter êxito. (p. 76)

Numa iniciativa para explicar o teor da profissionalidade docente, Sacristán (1999) identifica algumas consequências através da análise das práticas.

A primeira, refere-se à *repercussão no conhecimento considerado como base da prática educativa*. Numa perspetiva metodológica, há uma realidade que ultrapassa a sala de aula e que é determinante. Uma constatação que conduz a uma reflexão do que se considera o conhecimento em educação, bem como a uma formação que contemple o desenvolvimento de novos processos.

A segunda, diz respeito à *responsabilidade dos professores na prática*. A socialização a que o professor está sujeito origina condicionalismos que incorporam a profissionalidade. Os processos pedagógicos são quase todos intermediados pelos professores. No entanto, estes não deixam de ser reprodutores de outras orientações da prática.

A terceira, corresponde à *amplitude da profissionalidade*. O professor não se deve limitar às atividades pedagógicas da sala de aula, restringindo-se aos aspetos da didática da sua disciplina. Ele deve alargar o conteúdo da profissionalidade docente no que concerne a assuntos, problemáticas, contextos em que pensa intervir. Nesta perspetiva, o professor deve ser um investigador "que tem de intervir em todos os domínios que influenciam a prática docente, no sentido da sua emancipação e desenvolvimento profissional" (p. 75).

A quarta, concerne a *uma profissão confusa*. Ao alargar o âmbito da profissionalidade, as competências dos professores esbatem-se. Um facto que tem efeito na formulação dos programas de formação, tanto inicial como contínua, visto haver um acréscimo nas práticas e conhecimentos profissionais.

A quinta, tem a ver com a *complexidade das reformas educativas*. As reformas implicam mudanças e inovação, algo complexo que implica ativar um conjunto de iniciativas práticas. Atualmente, a importância dos diversos atores da comunidade escolar, proporciona um

desenvolvimento profissional num contexto de desenvolvimento educativo centrado nas organizações escolares, "a transformação dos professores só tem sentido no âmbito da mudança das escolas e das práticas pedagógicas; o *crescimento* profissional está dependente do desenvolvimento da instituição e de todos os actores educativos" (p. 76).

Por último, *o poder sobre a prática*, "a prática como algo que se molda e exprime em diferentes contextos descobre a partilha do poder na sua determinação" (p. 76). Para o autor, em todos os contextos onde a prática acontece, existe uma dialética entre conhecimento e ação. O conhecimento não contribui diretamente para uma mudança em educação, porque a prática educativa não se edifica através de um conhecimento científico, visto ser uma prática histórica e social. Implicitamente, a comunicação entre pensamento e ação é constante e molda a prática, assim "a comunicação entre o conhecimento e a prática, na educação, é um facto inerente à sua própria existência" (p. 77).

3.1.2 Conhecimento profissional do professor

No que concerne ao conhecimento, García (1999) refere-se a "áreas do saber pedagógico", onde inclui o conhecimento teórico e concetual; "áreas do saber-fazer" que corresponde a esquemas práticos de ensino e "saber porquê", ou seja, a justificação da prática. Segundo Brandenburg (2008), tradicionalmente, a formação inicial de professores recorre a afirmações que destacam o conhecimento como algo que reflete a eficácia do ensino. No entanto,

> Aspects of the new professionalism in teacher education emphasise that one must consider not only knowledge for teaching, but knowledge in and knowledge of teaching, as it is through understanding a combination of the ways in which knowledge is produced that one can come to understand more about what constitutes a knowledge base of teaching. (p. 19)

Para o autor, houve dois elementos que foram importantes na definição de novas formas de aprendizagem para professores de matemática, em início de carreira. No primeiro, cada professor deve ter uma postura ativa na aprendizagem, isto é, um papel físico, cognitivo, afetivo; na construção do conhecimento e na reflexão dessa construção, com o objetivo de transformar a sua compreensão.

Em segundo lugar, a aprendizagem e o conhecimento, em vez de ser visto como um procedimento de estruturação em termos dicotómicos, sejam teoria/prática ou sujeito/objeto, foi entendida como um processo interaccional. Nesta perspetiva "learning within a socially

constructed environment emphasises the role of significant others" (p. 16) corrobora as teorias de Vygotsky (1896-1934) as quais integram os modelos socioculturais ao mencionarem que o desenvolvimento da aprendizagem "não pode ser considerado independentemente dos contextos socioculturais em que ocorre" (Matta, 2001, p. 54).

García (1999), ao indicar componentes do conhecimento profissional, menciona "o conhecimento do contexto" como um componente do conhecimento que os professores têm de adquirir e que corresponde "ao local onde se ensina" e "como a quem se ensina", ou seja, é essencial os professores estarem predispostos a conhecerem as características socioeconómicas e culturais locais, bem como conhecerem a escola, a sua cultura, os professores, as regras de funcionamento e sobretudo um conhecimento amplo dos seus alunos.

Outro componente do conhecimento profissional é o "conhecimento psicopedagógico" e que "refere-se ao conhecimento relacionado com o ensino, com a aprendizagem, com os alunos" (p. 86). O autor observa que é este conhecimento que é conotado nos meios de formação académica como "conhecimento profissional", para a obtenção de um título de "qualificação pedagógica".

Juntamente com o conhecimento pedagógico, os professores têm de ter conhecimentos sobre os conteúdos que lecionam. O "conhecimento do conteúdo" é composto por diferentes componentes, destacando o autor os dois mais representativos. O primeiro, denominado conhecimento substantivo, "inclui a informação, ideias e tópicos a conhecer" (p. 87), isto é, o conhecimento geral de um conteúdo, conceitos específicos, definições, procedimentos. O segundo, designado por conhecimento sintático do conteúdo, é um complemento do primeiro, visto referir-se ao domínio pelo professor de modelos de investigação na sua disciplina, conhecimento relativamente a pontos como tendências, perspetivas, no campo de especialidade, bem como de investigação.

Por último, o autor refere o "conhecimento didático do conteúdo", que representa a combinação "entre o conhecimento da matéria a ensinar e o conhecimento pedagógico e didático de como a ensinar" (p. 88). Este é um conhecimento importante, ao contribuir para a investigação do conhecimento do professor na sua formação como docente.

3.1.3 Desenvolvimento profissional do professor

Face aos estudos que enquadram a cultura profissional dos docentes, existe um conceito subjacente, o desenvolvimento profissional docente e que diz respeito ao desenvolvimento da

competência profissional do professor, em relação às práticas letivas e não letivas, à autonomia das práticas de ensino, à organização escolar. Na procura de uma definição de desenvolvimento profissional do professor, Formosinho (2009) esclarece que, desenvolvimento profissional e formação contínua, são perspetivas diferentes num contexto real comum às duas, que é a *educação permanente dos professores* ao longo das suas carreiras. Para a autora, formação contínua é entendida como "um processo de ensino/formação", enquanto o desenvolvimento profissional "um processo de aprendizagem/crescimento". Sendo assim, a formação contínua acontece em instituições da formação, através de agentes da formação, em diferentes modalidades de formação e com normas organizacionais específicas. Em contrapartida, o desenvolvimento profissional surge numa realidade em que existe a preocupação com os processos, nomeadamente uma relação de necessidades ou a definição de ações através da participação dos professores; uma atenção com os conteúdos aprendidos; um cuidado com os contextos da aprendizagem, designadamente a formação centrada na escola; uma preocupação com a importância das práticas, em particular a formação centrada nas práticas e o efeito da aprendizagem nos alunos. No seguimento desta clarificação, Formosinho (2009) define o desenvolvimento profissional do professor

> Como um processo contínuo de melhoria das práticas docentes, centrado no professor, ou num grupo de professores em interacção, incluindo momentos formais e não formais, com a preocupação de promover mudanças educativas em benefício dos alunos, das famílias e das comunidades. (p. 226)

Uma definição que pressupõe a procura do conhecimento profissional prático, centrada num contexto profissional, tendo em vista a relação entre a aprendizagem profissional do professor e a aprendizagem dos alunos.

Também Fontoura (2016) partilha uma visão de definição de desenvolvimento profissional do professor similar ao estabelecer que

> O desenvolvimento profissional docente é entendido como um processo, que pode ser individual e/ou coletivo, mas que preferivelmente se contextualiza no local de trabalho do docente – a escola -, e que contribui para o desenvolvimento das suas competências profissionais por meio de experiências de diferentes características, tanto formais como informais. (p. 144)

Em ambas as definições, a soma das aprendizagens formais e informais contribuem para o desenvolvimento profissional do professor.

Já Maggioli (2004) apresenta uma definição do desenvolvimento profissional do professor de uma forma algo pragmática, ao estabelecer que "can be defined as a career-long process in which educators fine-tune their teaching to meet student needs" (p. 5). Para a autora, um desenvolvimento profissional eficiente deve ser entendido no contexto da escola, com professores comprometidos em assumir a promoção dos objetivos da profissão e, simultaneamente, dando resposta às suas próprias necessidades específicas. Reforçando que o desenvolvimento profissional deve-se realizar em comunidades de ensino que fomentam a cooperação e partilha, ao seguirem princípios que orientam as práticas de aprendizagem de adultos experientes.

No Quadro 7, García (1999) apresenta diferentes modelos de desenvolvimento profissional do professor, assumindo que o "mesmo modelo de desenvolvimento pode dar lugar a diferentes práticas, em função das intenções e dos interesses das pessoas que os desenvolvem e que nele participam" (p. 191).

Quadro 7 – *Diferentes formatos de modelos de desenvolvimento profissional em função da orientação conceptual*

Modelos de desenvolvimento profissional	**Orientação tecnológica, académica**	**Orientação prática interpretativa, cultural**	**Orientação social reconstrucionista, crítica**
Autoformação	-Autoformação através de módulos autoinstrucionais, minicursos	-Grupos de estudo sobre temas educativos -Investigação de um professor na sua classe com uma abordagem didática, prática	-Grupos de estudo de professores sobre temas como: estereótipos culturais, a diversidade no currículo, nos livros de texto…
Reflexão, Apoio Profissional e Supervisão	- Supervisão clínica dirigida pelo supervisor e centrada no domínio de competências docentes - Observação de condutas, procurando indicadores de eficácia	-Supervisão clínica colaborativa, baseada na negociação e na reflexão -Apoio profissional mútuo entre colegas -Observação de aspetos visíveis e ocultos (crenças, teorias)	-Supervisão clínica enfatizando os aspetos éticos, pessoais e políticos do ensino e da escola -Observação para ajudar o professor a confrontar e a reconstruir as suas teorias
Desenvolvimento curricular	-Professor/es aplicando um currículo concebido externamente	-Professores concebendo e aplicando nas suas aulas um projeto curricular de centro ou etapa através de um	-Professores, juntamente com alunos, pais e outros grupos, concebendo e desenvolvendo um projeto de inovação

		processo de colaboração	para melhorar situações de desigualdade, marginalização estereótipos
Formação centrada na escola	-Especialistas externos diagnosticam as necessidades da escola e planificam o processo de aperfeiçoamento dos professores	-A totalidade dos professores trabalha colaborativamente com assessores externos, para compreender as necessidades e problemas da escola	-A totalidade de professores, juntamente com alunos e pais, reveem a cultura da escola, desvelando os conflitos, relações de poder, micropolítica na escola, e procurando alargar os compromissos com a comunidade
Cursos de Formação	-Curso centrado na aquisição de competências retiradas da investigação: instrução direta	-Curso centrado em temas didáticos, que inclui estratégias de autoanálise e reflexão da prática: biografia, diários, casos -Os conteúdos apresentados incluem conhecimentos procedimentais	-Curso centrado em conteúdos sobre diversidade, educação multicultural, coeducação, e que inclui estratégias de autoanálise e reflexão: biografia, diários, casos -São cursos introdutórios que podem ser seguidos de seminários de aprofundamento
Investigação	-Professor participando na investigação como sujeito investigado	-Professores e alunos concebem e desenvolvem uma investigação para resolver problemas concretos, identificados de forma comum, com a possível assessoria de investigadores	-Professores e outros grupos (alunos, pais, associação de vizinhos) investigam sobre as causas e possíveis melhorias de situações de injustiça, marginalidade

Fonte: Concebido a partir de García (1999)

A descrição destes modelos de desenvolvimento profissional do professor, incluem princípios prévios, no que diz respeito à forma como surge o conhecimento no ensino e como se pode favorecer a aquisição desse conhecimento.

Segundo Day (2001), “o desenvolvimento profissional dos professores assenta fundamentalmente na mudança do pensamento e da prática – e dos contextos onde ocorrem – “(p. 293) com o objetivo de aprimorar a qualidade das experiências de aprendizagem e, por conseguinte, possibilitar melhores oportunidades para os alunos conseguirem alcançar melhores resultados.

Num estudo de Sancar et al. (2021) sobre o desenvolvimento profissional dos professores, concluíram que as diferentes pesquisas existentes não conseguem defini-la significativamente. A maioria dos artigos científicos define o desenvolvimento profissional de uma forma tradicional, isto é, “is mostly described as processes and activities ar ranged to improve teachers’ professional knowledge, skills, and attitudes to enhance students’ learning” (p. 4). Outros definem uma nova abordagem do desenvolvimento profissional dos professores e que consiste em focar “on improving teachers’ learning and teaching practices with their individual, social, and occupational dimensions in a collaborative, inquisitive, and self directed learning environment” (p. 4). Por último, existe um conjunto de artigos científicos que estruturam os seus processos de investigação sem uma aplicação de uma definição e enquadramento do desenvolvimento profissional do professor.

De acordo com os autores, o desenvolvimento profissional é um processo que tem início nos cursos de formação de professores, ministrados nas instituições do ensino superior, e continua ao longo da vida profissional do professor. As suas pesquisas revelaram que “classroom practices surrounded a teacher’s personal characteristics, teaching contents (what they teach), teaching methods/ approaches (how they teach), and student learning” (p. 8).

Sancar et al. (2021) apresentam considerações na conceção de um procedimento eficiente para o desenvolvimento profissional dos professores, sugerindo a abordagem de um conjunto de questões como o processo de avaliação formativa; procedimentos de investigação em larga escala; diversificação do âmbito dos processos de investigação, nomeadamente a nível individual, institucional e governamental; disseminação na aplicação de processos de desenvolvimento profissional; investigações a longo prazo, em detrimento de investigações a curto prazo; colaboração entre indivíduos, instituições e organizações; desenvolvimento profissional, tendo em conta os diferentes contextos em que os professores estão inseridos; apoio e supervisão a longo prazo.

3.2 A formação do professor para o exercício do cargo de Diretor de Turma

A formação profissional do professor, *para* e *durante* a sua prática como docente, é um fator importante no desenvolvimento profissional do docente e que deve estar sempre presente. A este respeito, Day (2001) analisa "como a formação contínua pode contribuir, de forma significativa, para o desenvolvimento dos professores e das escolas" (p. 203).

3.2.1 Multiculturalidade e educação intercultural

Atualmente, vivemos num mundo em constantes mudanças políticas, sociais, económicas e tecnológicas. Ao considerarmos a escola como uma organização social e integrada numa sociedade dinâmica, é lhe solicitado um papel exigente e complexo. O desejo de termos uma escola para todos e onde todos são diferentes, proporciona desafios aos professores, no respeito pelos contextos socioculturais e individuais de cada aluno. A interculturalidade e multiculturalidade é uma realidade das nossas escolas, não só pela existência de uma estratificação social, mas também pela integração de portugueses de 2ª geração, originários das antigas colónias ultramarinas, e emigrantes vindos de diferentes partes do mundo. São duas noções que são muitas vezes associadas uma à outra e que, apesar de serem próximas, não são coincidentes.

Na multiculturalidade observamos, num mesmo espaço, um conjunto de diferentes culturas que coexistem, mas não se relacionam. Carvalho (2013) apresenta a multiculturalidade referindo-a como "uma simples constatação da existência de uma multiplicidade de vivências culturais que nos leva a admitir a sua coexistência" (p. 10). Culturas que, quando se estabelecem, são vistas como perigosas, pois põem em causa as identidades locais. Em Portugal, é fácil encontrar pessoas que desconfiam da comunidade brasileira, chinesa ou muçulmana. Comunidades que têm formas diferentes de se expressarem, de viverem, de agirem e possuidoras de diferentes valores.

A interculturalidade, ao contrário da multiculturalidade, é "mais exigente pela sua abrangência multidimensional e relacional" (Carvalho, 2013, p. 10). Esta é marcada pelo conhecimento recíproco e pelo intercâmbio. A existência de um diálogo intercultural favorece a partilha de conhecimentos e emoções, assentes numa tolerância solidária.

André (2013) aborda as questões da multiculturalidade em dois fenómenos que ocorrem nas sociedades: as migrações e a sociedade em rede. Portugal é um exemplo ilustrativo destes factos, não só pelos acontecimentos sucedidos há quarenta anos com a descolonização, mas

também, recentemente, com o acolhimento de comunidades de emigrantes vindas de diferentes partes do mundo. Uma característica do fenómeno migratório é proporcionar-nos um contato físico, algo que não acontece na sociedade em rede, onde esse contato é desmaterializado através do mundo digital.

Em Portugal, ainda não conseguimos ter, com eficácia, uma política que promova a interculturalidade. São recorrentes as notícias pouco abonatórias sobre a forma como tratamos os emigrantes. André (2013) faz uma reflexão, propondo a criação de oficinas interculturais de saber, inspiradas "na tematização que Boaventura de Sousa Santos faz das oficinas de ciência" (p. 151). O principal objetivo destas oficinas interculturais é o conhecimento mútuo, pois só conhecendo-nos uns aos outros num diálogo aberto, respeitador, democrático se podem estabelecer pontes de entendimento. Para o autor, "oficinas vivas e não meramente teóricas" (p. 153), onde o diálogo intercultural pode ser complementado com atividades práticas ligadas à música, ao teatro, à dança. Não deixa de ser uma perspetiva interessante para uma educação intercultural, onde a escola pode desempenhar um papel importante, ao integrar toda a comunidade educativa, professores, alunos, assistentes operacionais, famílias, instituições locais.

Atualmente, a ligação entre os elementos centrais da educação e a sociedade é marcada pelas desigualdades culturais e a divisão em classes sociais. Por este motivo, torna-se necessário adotar "em espaços escolares, práticas e metodologias de ensino abertas à diversidade" (Severino, 2013, p. 131), com o objetivo de promover inter-relações que efetivem uma interculturalidade. No entanto, esta interculturalidade tem um conjunto de aspetos positivos e riscos associados: aspetos positivos, como a partilha e influência de referenciais simbólicos, a valorização da igualdade de direitos de pessoas e grupos, a prática do encontro, no sentido de edificar ligações entre sujeitos; riscos, como a imposição subtil de uma cultura, um relativismo que possibilite a destruição de plataformas comuns de entendimento, a diluição de identidades (Carvalho, 2013). Naturalmente, a interculturalidade coloca o ser humano numa situação processual de reaprendizagem e recolocação cultural e contextual. Um processo que tem consequências na construção de identidades individuais e coletivas. Uma tarefa algo complexa, pois é necessário encontrar constantemente um "equilíbrio entre diferença e igualdade, entre a constituição de uma cultura comum e a valorização de culturas particulares" (Custódio, 2013, p. 95).

No entanto, para Leite (2003), "uma educação intercultural encara a diversidade dos alunos não como um problema e, perante ela, recorre a práticas que permitem a cada um deles conhecer-se melhor a si e aos outros" (p. 27). Perante este quadro, é necessária uma educação que rejeite a ideia da cultura única e uma formação de professores que tem "de ter como premissa o

desenvolvimento de competências que permitam aos Professores configurar e desenvolver projectos que adequem o discurso oficial às especificidades locais e ao mundo em que vivemos" (p. 45). Uma educação intercultural está associada à ideia do professor-investigador e organizador do currículo, à autonomia da escola e da conceção de um projeto curricular que acomode o currículo nacional aos contextos reais. Para a autora, "a formação contínua é crucial para o desenvolvimento de uma postura profissional reflexiva e empenhada em práticas que permitam a concretização do princípio de uma escola com todos e que a todos proporciona sucesso escolar" (p. 52).

De acordo com García (1999), este partilha a convicção de que os professores devem ter um conhecimento da realidade em que vivem, seja ela cultural, social ou económica. Neste enquadramento, a formação do professor deve contemplar competências didáticas que lhe permitam desenvolver projetos curriculares, onde a dimensão intercultural seja incorporada. Para o autor, a educação intercultural não se refere só à questão dos emigrantes, "mas também à necessidade de integrar o conceito de diversidade cultural nos próprios conteúdos e metodologias de ensino, entendendo que a diversidade diz respeito à raça, mas também ao sexo, religião classe social, capacidade, etc" (p. 92).

3.2.2 Formação contínua do professor

Atualmente, a formação contínua é algo que faz parte obrigatoriamente da formação do professor, de acordo com o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário. O artigo 12º, do Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril, estabelece as modalidades de formação do pessoal docente e que compreende a formação inicial, ou seja, a formação que habilita a qualificação profissional do professor para a docência; a formação especializada, isto é, "a qualificação dos docentes para o desempenho de funções ou actividades educativas especializadas" (p. 2040-(6)); a formação contínua, a qual "destina-se a assegurar a actualização, o aperfeiçoamento, a reconversão e o apoio à actividade profissional do pessoal docente, visando ainda objectivos de progressão na carreira e de mobilidade" (p. 2040-(6)).

Segundo Ferreira (2009), o tema da formação contínua dos professores ganha visibilidade social e política, sobretudo a partir dos finais dos anos 60, com o surgimento da crise dos sistemas educativos. As críticas que começaram a surgir sobre o sistema educativo apontavam para uma formação de professores deficiente, com o principal problema da ineficácia do sistema educativo. Portanto, era necessária uma formação contínua que colmatasse as lacunas dos professores e,

simultaneamente, combatesse a resistência dos professores às reformas educativas. Até ao surgimento do Estatuto da Carreira Docente, houve um processo evolutivo no que concerne à formação contínua. O processo que conduziu ao estatuto teve um princípio que o norteou: a formação contínua é uma condição obrigatória para a carreira docente. Nesta perspetiva, a formação contínua, como um sistema formal criado, tem uma forte componente burocrática e uma organização social de formação entre formadores e formandos, ou seja, "de um lado os gestores, decisores, planificadores e formadores, e do outro os 'formandos' ou 'destinatários', que 'frequentam' as acções de formação" (p. 333). Desta forma, o professor continua a ser visto como um profissional carente de conhecimentos e competências, que serão resolvidos por uma formação que desenvolverá o seu desempenho individual e eficácia pedagógica. Nesta lógica, evidencia-se uma dimensão técnica e individual e ignora-se uma dimensão relacional e coletiva de situações reais de trabalho "e dos processos de formação, sendo estas, afinal, aquelas que mais caracterizam a actividade socioeducativa: o trabalho em equipas de alunos e professores" (p. 334), a formação entre professores, o trabalho de parceria entre professores e outros membros da comunidade educativa.

Segundo Silva (2016), este reconhece que o percurso do professor tem início com a formação inicial, seguido da indução profissional e continua com a formação contínua. A formação inicial corresponde ao momento em que os candidatos a professor adquirem o conhecimento profissional para exercer a docência e, por muito completa que seja, não é mais que uma "preparação inicial que permita ao aluno candidato a professor desenvolver competências para enfrentar os desafios da docência e da sua própria formação contínua" (p. 26). Para Miranda e Carvalho (2016), a entrada num curso de formação de professores, carimba o início de um trajeto profissional, na procura de um percurso que melhor o encaminhará ao profissional que deseja ser.

Para McMahon (2014), mudanças que possam ocorrer "na fase inicial da formação dos professores têm implicações para o desenvolvimento profissional contínuo dos professores" (p. 42). No Reino Unido, e em particular em Inglaterra e Escócia, a formação inicial dos professores adota uma abordagem centrada na escola, o que reflete a tendência internacional. Neste paradigma, existem dois aspetos importantes: o primeiro "define a escola como o local de aprendizagem profissional e de formação inicial" (p. 56); o segundo considera essencial "a parceria na estruturação da formação inicial, ao longo da carreira, e no desenvolvimento dos professores" (p. 56)

Segundo García (1999), a formação inicial de professores centra-se exclusivamente na aquisição de conhecimentos profissionais, ou seja, conhecimentos pedagógicos, psicológicos e

científicos. No entanto, o autor manifesta a necessidade de os programas de formação inicial contemplarem competências e atitudes que permitam aos futuros professores compreenderem as complexas situações do ensino.

A título de exemplo, na Suécia a elaboração de um programa de formação inicial de professores tem, como ponto de partida, o conhecimento acerca do município e como este aborda a multiculturalidade e a diversidade, visto a inclusão e o conhecimento multicultural terem uma presença relativa nos contextos locais (Niklasson, 2014). Para além disso, há uma relação entre a formação inicial e a educação dos cidadãos e, simultaneamente, o ensino não-obrigatório está a alargar, o que provoca "uma maior diversidade da população estudantil, conduzindo a maiores exigências para os professores e, consequentemente, para a formação inicial" (Niklasson, 2014, p. 100).

Nesta fase, é importante a prática de ensino supervisionada, isto é, o estágio profissional. Trata-se de um período em que o professor estagiário assume funções docentes, com a supervisão da instituição do ensino superior formadora e da escola onde leciona, através do acompanhamento de orientadores de estágio. Uma etapa em que o futuro professor tem a possibilidade de experimentar aprendizagens, utilizar e desenvolver conhecimentos, "estabelecer relações interpessoais inerentes ao desenvolvimento profissional" (Miranda e Carvalho, 2016, pp. 67-68). Sintetizando, é um momento em que o futuro professor experiência o *saber-fazer*, aplica o *saber* e marca o *saber ser*, *estar*, *conviver*.

Na Finlândia, as escolas de formação de professores pertencem às universidades, nas quais são proporcionadas, maioritariamente, as práticas de ensino e que estão incluídas na formação. Os professores que lecionam nas "escolas de formação de professores são responsáveis por supervisionar as práticas de ensino dos alunos" (Estola et al., 2014, pp. 107-108). A investigação serve de base à formação de professores e proporciona "ferramentas para a indagação, para a prática reflexiva e, através destas, para o desenvolvimento contínuo do seu trabalho" (Estola et al., 2014, p. 108)

No estágio profissional, a reflexão é uma ferramenta importante que permite, ao futuro professor em conjunto com o seu orientador, refletir de uma forma critica as suas decisões, seja na planificação das suas aulas, das estratégias pedagógicas, das atitudes perante situações de ensino. Para Mena et al (2016), "la reflexión cuando es compartida permite a los professores resolver mejor los problemas de su práctica" (p. 81). Num estudo realizado pelas autoras, estas partiram do princípio de que uma reflexão guiada era a melhor ferramenta para os futuros professores alcançarem maiores níveis de reflexão e adquirirem conhecimentos profissionais práticos. Num

exercício reflexivo, o futuro professor aprende e, simultaneamente, produz conhecimento a partir das suas ações, ou seja, "mais do que aprender a ensinar, a aprendizagem profissional é um constante *aprender a aprender*." (Miranda e Carvalho, 2016, p. 69).

De acordo com Estola et al. (2014), estes analisam "o processo de tornar-se professor como um processo narrativo" (p. 105), particularmente na formação inicial de professores finlandeses e na etapa da indução. Primeiramente, os investigadores verificaram "que tornar-se professor é um processo multifacetado e que decorre ao longo da vida" (p. 122), isto é, o processo narrativo do crescimento profissional tem início na infância, com familiares e pessoas importantes. "as primeiras memórias dos professores e de outras pessoas que viram um potencial professor na criança podem, mais tarde, ser" (p. 122) importante na edificação da identidade do professor. Também o início da carreira profissional proporciona desafios que podem contribuir para o fortalecimento da sua identidade profissional.

Em segundo, lugar a releitura das pesquisas que realizaram confirmaram a "perspetiva de que as narrativas e o ensino estão interrelacionados" (p. 123), ou seja, as investigações apontam, alegadamente, para que o ensino se baseia "nas relações, no encontro e no processo de contar histórias" (p. 123). Desta forma, a metodologia narrativa é particularmente apropriada "para estudar a formação e o ensino enquanto profissão" (p. 123).

Em terceiro lugar, o poder de contar histórias é evidente em grupos de professores e futuros professores, onde o apoio entre pares propicia a partilha de histórias e a aquisição de novas possibilidades sobre as próprias histórias. Os investigadores entendem "os métodos narrativos como algo que proporciona novas possibilidades para desenvolver a formação de professores" (p. 123).

No que diz respeito à indução profissional, Silva (2016) explana que "corresponde ao exercício autónomo de funções docentes por parte do até agora candidato a professor, para passar a ser só e efetivamente professor" (p. 29). Uma etapa em que o professor estagiário passa a ser professor principiante e que marca o início da carreira profissional. Este é um período de intensas aprendizagens, visto o professor principiante assumir um conjunto de responsabilidades similares à de um professor com experiência e para as quais pensa estar preparado. Na realidade, a organização escolar e educacional e os aspetos do processo de ensino e de aprendizagem, "tornam a indução num processo de socialização complexo, difícil, abrupto, repentino, de sentimentos contraditórios – vivido com emoção, satisfação e entusiasmo, mas também responsável por sensações de grande apreensão, ansiedade e insegurança" (pp. 29-30).

Segundo Garcia et al. (2016), estes explicam que o contacto com os alunos, em sala de aula, é um momento da socialização profissional, definindo socialização como "el processo mediante el cual un individuo adquiere el conocimento y las destrezas sociales necessários para assumir un rol en la organización" (pp. 124-125). Os autores afirmam que, apesar da qualidade dos programas de formação inicial, há competências que só se aprendem com a prática. Para o professor principiante é um ano de sobrevivência, de descobrimento, de adaptação, de aprendizagem e de transição. Garcia et al. (2016) apontam quatro tarefas que os professores principiantes enfrentam e que são,

> Adquirir conocimientos sobre los estudantes, el currículo y el contexto escolar; disseñar adecuadamente el currículo y el enseñanza; comenzar a desenrolar un reportorio docente que les permita sobrevivir como maestro o professor; crear una comunidade de aprendizaje en el aula, y continuar desarollando una identidad profesional. (p. 124)

Tarefas que desempenham com a mesma responsabilidade de professores com experiência.

Quanto à formação contínua, Silva (2016) aponta para uma visão mais alargada, com o surgimento do conceito 'formação ao longo da vida'. Em complemento à formação contínua formal acreditada ou não acreditada, preconizada pelos Centros de Formação dos Professores, instituições do ensino superior, escolas ou outras instituições, existe também uma formação contínua informal que associamos muitas vezes à 'formação ao longo da vida'. Esta aprendizagem, que fazemos durante a nossa vida, molda-nos enquanto pessoas, dependendo dos contextos em que estamos inseridos e que se reflete na atividade profissional do professor.

Segundo Sarmento (2009), este corrobora a ideia da aprendizagem da profissão em contextos informais, ao referir que "as experiências realizadas ao longo da vida, em contextos mais ou menos formais, são referenciadas como tendo uma relevância fundamental, quer na opção pela via profissional de professor, quer na seleção de atitudes pedagógicas" (p. 316). A escola é um espaço central para a vida dos professores, não só porque já foram alunos, mas também porque toda a sua atividade profissional está centrada na escola. A interação com os alunos e restante comunidade educativa proporciona que se façam "as principais aprendizagens não técnicas, mas fundamentais, da profissão." (p. 327). Assim como é importante o encontro entre pares porque permite um intercâmbio pedagógico e, consequentemente, aprendizagens que podem ser aplicadas no exercício da docência.

De acordo com Day (2001), este menciona o surgimento de um movimento que promove "uma formação contínua baseada, centrada, iniciada, e proporcionada pela escola" (p. 215) e apresenta duas razões. A primeira, porque é menos onerosa e tem um sentido pragmático ao

abordar temas relevantes para a escola. A segunda, porque transpõe a responsabilidades de decisões para os contextos onde vão ser implementadas, a escola e a sala de aula.

Neste contexto, o desenvolvimento de parcerias entre as escolas e as instituições do ensino superior, desempenham um papel importante na formação contínua dos professores. O autor corrobora a importância das "parcerias através das quais professores e formadores das instituições do ensino superior trabalham colaborativamente" (p. 235). Uma das possibilidades formativas são os estudos de aula, os quais são caracterizados por uma abordagem de desenvolvimento profissional, centrada na colaboração e na reflexão.

Os estudos de aula permitem investigar o trabalho colaborativo dos professores, em torno da definição de objetivos de ensino, a partir das dificuldades de aprendizagem dos alunos, planeamento de uma aula, observação do desenvolvimento da aula, reflexão sobre as ações dos alunos. Os professores necessitam de disponibilidade para a realização de uma reflexão sobre a sua prática letiva. Esta atitude implica que o professor saia da sua zona de conforto e tenha flexibilidade temporal e abertura intelectual para concretizar essa reflexão. Day (2001) refere que "para que continuem a desenvolver-se profissionalmente, os professores têm de envolver-se em diferentes tipos de reflexão, na investigação-acção e na narrativa, ao longo da sua carreira, e ser apoiados para enfrentarem os desafios que tal empreendimento implica" (p. 84). Cardoso (2013) opina que os desafios que se colocam à educação nas sociedades contemporâneas têm que "envolver uma prática reflexiva, de todos os professores, de preferência trabalhando em estreita cooperação" (p. 350).

Num artigo publicado por Ponte e Richit (2019) e já referido no ponto 3.1. deste capítulo, os autores abordam três estudos de aula promovidos num agrupamento de escolas de Lisboa, coordenados por uma equipe de investigadores do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Os investigadores registam que os estudos de aula caracterizam uma abordagem de desenvolvimento profissional de professores, centrada na colaboração e na reflexão, os quais propiciam oportunidades formativas, fornecem uma sólida estrutura para a aprendizagem profissional do professor, permitindo-lhes, em suas práticas profissionais, desenvolverem trabalho colaborativo e transformando-os numa importante via de introdução de mudanças em Educação. Os resultados da investigação destacam o fortalecimento da partilha, no planeamento da aula e na sua concretização. Os professores partilharam recursos didáticos e experiência de natureza pedagógica. Todo o processo de trabalho em conjunto foi marcado pela partilha, reflexão e diálogo. A análise dos resultados também evidenciou a cooperação nas diferentes atividades ao longo dos estudos de aula. A forma cooperativa do trabalho dos professores foi mediada pela

negociação, confiança e respeito pelas possibilidades de tempo de cada um. O trabalho cooperativo fortaleceu a interação e a comunicação, produzindo melhor qualidade das tarefas elaboradas, de uma forma dinâmica, dialogada e colaborativa. As análises aos resultados também destacaram um ambiente de apoio que se criou no grupo de trabalho, nomeadamente o respeito, o clima de confiança e incentivo pessoal que se estabeleceu entre os professores. Estes aspetos contribuíram para superar algumas inseguranças pessoais e motivar os professores.

Segundo Ponte et al. (2014), estes descrevem o funcionamento de um estudo de aula. O estudo inicia-se a partir da conceção de uma questão que interesse aos professores e esteja intrinsecamente relacionada com as aprendizagens dos alunos. Os professores planificam a aula, atendendo às orientações curriculares da disciplina, e "preveem dificuldades dos alunos, antecipam questões passíveis de surgir na turma, formulam estratégias de atuação e elaboram guiões de observação da aula" (p. 171). Um professor leciona a aula e os outros observam. Após terminar a aula, "esta é objeto de análise pelos professores, num processo de aprendizagem profissional" (p. 171). Os autores reafirmam as possibilidades formativas dos estudos de aula, no que diz respeito às aprendizagens profissionais, assim "como à sua visão da sua colaboração e reflexão profissional" (p. 172).

Os estudos de aula revelam aspetos importantes para as aprendizagens profissionais dos professores. No que se refere às *tarefas propostas*, o tipo de tarefas propostas pelos professores e o conhecimento dos seus alunos são aspetos centrais na planificação das suas aulas. Relativamente à *condução da comunicação na sala de aula*, o modelo "de discussão em grupo e o tipo de questões colocadas aos alunos são dois aspetos da comunicação na sala de aula onde se têm verificado modificações após a participação em estudos de aula" (p. 173). No que concerne ao *raciocínio*, os professores, de uma forma geral, valorizam a importância do raciocínio dos alunos e modificam as suas práticas. Em relação à *colaboração*, os estudos demonstraram que os professores participantes valorizaram mais o trabalho colaborativo e efetuaram mudanças nas suas práticas de trabalho com os seus pares. Acerca da *reflexão*, diversos investigadores mencionaram "que os professores se tornaram mais reflexivos relativamente às suas práticas, levando-os a alterar as tarefas propostas, a forma como comunicam na sala de aula e o modo como procuram promover o raciocínio dos alunos" (p. 176).

Também Ponte e Richit (2019) concluíram que a colaboração é consolidada, à medida que os professores valorizam a partilha de recursos, objetivos, experiência e o trabalho em grupo, o que promove o desenvolvimento profissional docente. A colaboração também origina aprendizagens profissionais, através da alteração de ideias e da reinterpretação de experiências e

práticas, negociação de significados e práticas profissionais. As interações profissionais são marcadas pelas relações de proximidade que se estabelecem nos professores quando se encontram, conversam e ajudam. A partilha de objetivos de ensino e de tarefas profissionais possibilita suprimir o isolamento que marca o trabalho pedagógico docente. Os processos de partilha vivenciados pelos professores mobilizam-nos e envolvem-nos de forma diferenciada no seu desenvolvimento profissional.

Para Ponte et al. (2014), os estudos de aula evidenciam "potencialidades de uma prática que envolve os professores em processos de reflexão e em trabalho colaborativo, contribuindo, desta forma, para a realização de aprendizagens profissionais" (p. 189).

Concluindo, Day (2001) reitera que "a formação contínua é uma área necessária e potencialmente rica do desenvolvimento profissional contínuo dos professores" (p. 233). Ações ou iniciativas formativas, de longa ou curta duração, acreditadas ou não acreditadas, formais ou informais, "têm um papel importante no desenvolvimento das capacidades intelectuais e emocionais dos professores, para que estes proporcionem um ensino de alta qualidade" (p. 233).

Também Flores (2014) constata que a formação dos professores, embora não resolva todos os problemas da educação, é um fator decisivo "para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem nas escolas" (p. 231). A autora refere um conjunto de temas centrais que contribuem para melhorar a qualidade da formação dos professores, como os contextos no processo de aprender a ensinar e a forma como se concebe o profissionalismo docente; a natureza e as componentes do currículo de formação; a articulação entre teoria e prática; a prática de ensino, como algo central no processo de aprender a ensinar; a investigação como base central na formação de professores; "o papel e a identidade dos formadores de professores e o desenvolvimento da identidade profissional dos futuros professores" (p. 231).

3.3 Aspetos informais nas funções do Diretor de Turma

Atualmente, o Mundo é um lugar dinâmico, complexo, imprevisível. A globalização permitiu e permite um maior contacto entre povos, influenciando políticas, transformando economias, difundindo culturas, modificando a vida social das sociedades. Neste contexto, a informação tem um papel relevante no quotidiano, metamorfoseando uma sociedade que, com a revolução tecnológica, aprisionou os seus membros cada vez mais dependentes dos meios digitais, nomeadamente a web, os telemóveis ou a Inteligência Artificial. A este respeito, o filósofo Ferraris (2018) alerta para uma realidade atual, ao referir que "ter um smartphone no bolso significa

realmente ter o mundo na mão, mas também, e automaticamente, estar na mão do mundo" (p. 43). Por outro lado, os indivíduos usufruem de uma maior mobilidade física e social, interagindo de diferentes formas, o que, por vezes, origina inter-relações conflituosas e extremadas. Nesta conjuntura, as sociedades tornaram-se exigentes, complexas, onde por vezes as expetativas de desenvolvimento social e bem-estar são frequentemente frustradas.

Numa sociedade desenvolvida, a Educação dos seus membros é fundamental e a escola desempenha um papel importante. Na organização escolar, o Diretor de Turma antes de ser um Diretor de Turma, é um professor. Sendo um professor, é um profissional com conhecimentos científicos, pedagógicos e de didática que, ao longo da sua carreira, se empenha num processo de desenvolvimento profissional constante.

Day (1999) descreve o papel profissional do professor, mencionando que este deve definir e manter exigentes níveis de ensino; interagir de maneira diferenciada perante a diversidade de alunos; ser um membro ativo das comunidades internas e externas à escola; "responder às exigências externas de mudança e comprometer-se profissionalmente, com entusiasmo e autoconfiança" (p. 19). Também Nóvoa (1999) reforça que o "profissionalismo docente tem de basear-se em regras éticas" (p. 29), principalmente na relação com os membros da comunidade educativa "e na prestação de serviços de qualidade" (p. 29).

No que diz respeito ao conhecimento profissional, García (1999) refere que o currículo da formação inicial de professores se centra na aquisição de conhecimentos científicos, pedagógicos e psicológicos. No entanto, "cada vez mais se vem afirmando a necessidade de incorporar nos programas de formação de professores conhecimentos, competências e atitudes que permitam aos professores em formação compreender as complexas situações de ensino" (p. 91). O autor acrescenta o fato de haver a necessidade de "estimular nos professores atitudes de abertura, reflexão, tolerância, aceitação e proteção das diferenças individuais e grupais" (p. 91).

Segundo Formosinho (2009), este assinala a importância da formação contínua, pretendendo-se "que seja um instrumento real de desenvolvimento profissional" (p. 263). O autor acrescenta que a tendência atual da formação contínua se centra na escola e nos professores, havendo "a necessidade de envolvimento activo dos professores nos processos do seu desenvolvimento profissional, através da formulação colaborativa dos objectivos partilhados da promoção de normas de colegialidade" (p. 265).

De acordo com Day (1999), este considera ser importante investir no desenvolvimento profissional contínuo dos professores, pois é essencial para a aprendizagem dos alunos; "é vital para a manutenção e desenvolvimento do seu próprio empenho e saber-fazer profissional" (p.

318); é uma responsabilidade relevante dos professores e empregadores, seja no ensino público ou privado.

A figura do Diretor de Turma insere-se nesta conjuntura, como um indivíduo, parte integrante de uma sociedade, cidadão de uma comunidade local, membro educativo pertencente a um quadro profissional de docentes de uma organização escolar, professor nomeado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas. Sendo um docente, "no exercício de coordenação interdisciplinar entre os diferentes professores da turma, o diretor de turma é colocado numa interface entre duas áreas de intervenção: a docência e a gestão" (Boavista, 2018, p. 134), ou seja, é um docente de uma determinada disciplina específica, simultaneamente um coordenador de um Conselho de Turma com funções e responsabilidades na gestão intermédia da organização escolar (Sousa, 2015).

Ao interpretar a legislação acerca do Diretor de Turma, podemos agrupar as funções do Diretor de Turma em três itens de intervenção. A saber: administrativas, pedagógicas e disciplinares. Por outro lado, é uma figura importante na ligação da escola com a família, sendo visto, frequentemente, como o representante da imagem da escola e, segundo Sousa (2015), a "face mais visível da instituição escolar junto dos EEs" (p. 40). Também Santos (2016) conclui das suas investigações que a "qualidade do papel do DT na edificação da imagem da escola junto das famílias e comunidade de origem dos alunos é assumido ao ter sido considerado um projetor de representações e significados" (p. 102).

Ao longo do tempo, o Diretor de Turma vem assumindo tarefas crescentes e que, segundo Santos (2017), lhe "são exigidos que assuma inúmeros papéis no seguimento das suas funções e competências, é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (p. 30). A relação de proximidade, que o Diretor de Turma tem de ter com os alunos da sua Direção de Turma, acrescenta tarefas importantes para o desempenho do cargo, pois "cada aluno, cada professor, cada EE e demais intervenientes da escola exigem capacidades e competências específicas e diferentes requisitos pessoais" (Marques, 2019, p. 76).

Apesar da legislação designar as funções do Diretor de Turma, onde por vezes existem incumbências subentendidas ou que surgem de uma forma oculta, também há aspetos informais relacionados com o desempenho dessas funções e que não estão consignados nos normativos. Esta afirmação é corroborada por Lopes (2020), ao constatar que "o cargo de DT abrange muito mais funções do que as previstas" (p. 49), acrescentando que o Diretor de Turma é diariamente confrontado com funções "que são imprescindíveis para que o seu trabalho surta efeito e, que não

aparecem legisladas em parte alguma" (p. 36). Ribeiro (2016) também constata que "há muito trabalho realizado na escola, nomeadamente o desenvolvimento de boas práticas, que resiste a qualquer registo" (p. 70) e que fica por divulgar, perdendo-se na memória do tempo.

Marques (2002) enumera um conjunto de "características comuns a um bom diretor de turma" (p. 16) e que podemos sintetizar em exigência, sabedoria, solidariedade, bom senso, capacidade de comunicação, "aberto à diversidade cultural" (p. 16) e capacidade de liderança. Para além destas, também Zenhas (2006) arrola o respeito, a capacidade relacional, a colaboração. Dito isto, o Diretor de Turma não pode limitar-se às suas funções administrativas, pedagógicas e disciplinares. O seu papel é mais ambicioso, isto é, "deve facilitar o desenvolvimento psicológico do aluno, promover o conhecimento e a aceitação de normas, valores e atitudes, intervir na construção do projeto curricular de turma e estimular o envolvimento parental na escola" (Marques, 2002, p. 16).

Neste contexto existe uma fronteira impercetível entre as funções formais e informais do Diretor de Turma. Uma linha ténue que separa as ações que são da competência do Diretor de Turma inseridas numa organização escolar, com a assunção das responsabilidades do encarregado de educação, das famílias ou entidades relacionadas com a restante comunidade educativa.

A este propósito, Almeida (2018) destaca que uma das características do Diretor de Turma é a sua "capacidade e disponibilidade para a resolução dos problemas pessoais dos alunos" (p. 22). Uma realidade frequentemente assumida pelo Diretor de Turma, num quadro de ligação escola-família, e que "por vezes a complexidade dos contextos familiares dos alunos são de tal forma, que o DT vê-se envolvido em situações de conflitos familiares, de negligência familiar" (Duarte, 2019, p. 36) com consequências no desenvolvimento das aprendizagens e assiduidade dos alunos.

Acerca deste assunto, Verdasca (2010) refere a "proliferação crescente de situações escolares em que a intensificação do trabalho social dos educadores e dos professores é uma constante, tornando cada dia imprevisível e em que as situações pedagógicas anteriores podem ser completamente desajustadas aos problemas do momento" (p. 110). Algo que é corroborado por Araújo (2016), ao afirmar que "as escolas deparam-se com a indispensabilidade de resolver problemas inerentes às vidas dos seus alunos" (p. 40), que na maioria dos casos tem reflexos no comportamento dos alunos, em sala de aula e nos restantes espaços físicos escolares.

No seu trabalho de investigação, Sá (1997) realça "a enorme consensualidade em torno da ideia que apresenta os alunos como a razão primeira para a existência do director de turma" (p. 253). De facto, atualmente é impensável uma organização escolar sem o Diretor de Turma, o que releva para a importância desta figura no meio escolar. O papel que o Diretor de Turma assume ao

nível do relacionamento com os membros da comunidade educativa, sobretudo com os alunos da sua Direção de Turma (Marques, 2002; Sarmento, 2009; Zenhas, 2006), é de suma importância, "porque dota a organização de uma aparência com os valores que proclama publicamente, valores esses que reflectem concepções amplamente difundidas quanto ao modo de conduções da relação pedagógica" (Sá, 1997, p. 255).

Concluindo, no desempenho do cargo de Diretor de Turma, o professor exerce funções com aspetos informais, nomeadamente na interação entre alunos e famílias. Estas estão relacionadas, sobretudo, com um profundo conhecimento da turma em geral e, em particular, de cada aluno (Ribeiro, 2013). Para o Diretor de Turma, é basilar um conhecimento aprofundado do contexto familiar em que o aluno está inserido, estabelecendo-se uma relação de confiança entre escola-aluno-família (Marques, 2019; Ribeiro, 2016). Uma atividade que requer uma disponibilidade temporal e emocional exigente ao Diretor de Turma, mas necessária para um efetivo acompanhamento escolar do discente (Sousa, 2015). Uma atividade que se desenrola frequentemente em contatos informais com os seus pares, professores do Conselho de Turma, encarregados de educação e membros da comunidade educativa (Marinho, 2020). Uma atividade que carece de um conhecimento dos recursos da comunidade educativa (Neves, 2013). Neste contexto, o exercício do cargo de Direção de Turma por vezes ultrapassa as funções estabelecidas nos normativos para o Diretor de Turma, mas como refere Martinho (2015) "a necessidade de a escola dar respostas educativas coerentes aos alunos (e sociedade) supõe a adoção de abordagens organizativas flexíveis que proporcionem a mudança e a inovação em função do seu contexto e cultura" (p. 167).

3.4 Obstáculos às práticas do Diretor de Turma

As mudanças que ocorrem na sociedade atual, por vezes originam uma pressão e desconfiança em relação ao trabalho desenvolvido na escola, principalmente no que diz respeito à docência. O professor é visto como *aquele* que é responsável imediato "pelas falhas do sistema de ensino" (Esteve, 1999, p. 97) e, em último caso, por o aluno adquirir os conhecimentos que permitem a sua aprovação no final do ano letivo. Uma visão simplista, que não atende ao contexto em que o professor desenvolve a sua atividade, sujeitando-o a críticas injustificadas que causam desilusão, desmotivação e *mal-estar*. Um corpo profissional que, para além de estar suscetível às transformações sociais, também tem de acompanhar os avanços científicos e integrar novos conteúdos, os quais "impõem uma dinâmica de renovação permanente, em que os professores

têm de aceitar mudanças profundas na concepção e no desempenho da sua profissão" (Esteve, 1999, p. 98).

Das investigações realizadas, Esteve (1999) menciona doze indicadores básicos que sintetizam as recentes mudanças na área da educação. A saber:

1- *Aumento das exigências em relação ao professor*, em que é solicitado ao professor a responsabilidade de um crescente número de tarefas, sem que muitas vezes haja mudanças significativas na formação.

2- *Inibição educativa de outros agentes de socialização*, nomeadamente a família, devido às transformações que ocorrem no seio da família. Frequentemente são cometidos à escola responsabilidades educativas, designadamente um conjunto de valores básicos, que eram transmitidos no meio familiar.

3- *Desenvolvimento de fontes de informação alternativas à escola*, com a utilização dos meios de comunicação de massas a assumirem uma importância relevante, tornando a integração destes meios na aula inevitável.

4- *Rutura do consenso social sobre a educação*, motivado por uma sociedade pluralista, com modelos de educação e valores diferentes. Por outro lado, uma sociedade multicultural e multilíngue, obriga a uma mudança nos materiais didáticos e à diversificação dos programas de ensino.

5- *Aumento das contradições no exercício da docência*, com a rutura do consenso sobre a educação, muitas vezes não é possível integrar nas escolas determinadas exigências, ficando o professor sujeito a críticas. O docente é confrontado com a necessidade de desempenhar papéis contraditórios, ou seja, "encontramo-nos perante a exigência social de que o professor desempenhe um papel de amigo, de companheiro e de apoio ao desenvolvimento do aluno, o que é incompatível com as funções seletivas e avaliadoras que também lhe pertencem" (p. 103).

6- *Mudanças de expetativas em relação ao sistema educativo*, com as mudanças na sociedade, a forma de ver as instituições escolares também mudou. Alunos, professores e pais têm a necessidade de se adaptar às mudanças e alterar as suas expetativas.

7- *Modificação do apoio da sociedade ao sistema educativo*, ao haver mudanças na sociedade e nas expetativas do sistema educativo, o apoio do contexto social também se modificou. Por um lado, os pais sentem-se defraudados com o futuro dos filhos, por outro lado, a escolarização não produziu a igualdade e promoção social que se esperava. Desta forma, "o julgamento social dos professores tem vindo a generalizar-se" (p. 104). Políticos com responsabilidades no sistema

educativo ou pais, todos parecem culpabilizar os professores pelas "deficiências e pela degradação geral de um sistema de ensino fortemente transformado pela mudança social" (p. 104).

8- *Menor valorização social do professor*, ou seja, a consideração social pelo professor também se modificou, traduzida em parte por uma desvalorização social e, paralelamente, por uma desvalorização salarial.

9- *Mudança dos conteúdos curriculares*, isto é, com os avanços científicos e as transformações das exigências sociais, obviamente haverá a necessidade de uma mudança dos conteúdos curriculares. Algo que provoca nos professores diferentes sentimentos e reações.

10- *Escassez de recursos materiais e deficientes condições de trabalho*, condicionam o trabalho do professor. A falta de recursos, o aumento das responsabilidades dos professores e os constrangimentos institucionais dificultam a ação quotidiana dos mesmos.

11- *Mudanças nas relações professor-aluno* se, no passado, se considerava que o professor só tinha direitos e os alunos só tinham deveres, hoje assistimos a situações antagónicas "em que o aluno pode permitir-se, com bastante impunidade, diversas agressões verbais, físicas e psicológicas aos professores ou aos colegas, sem que na prática funcionem os mecanismos de arbitragem teoricamente existentes" (p. 107).

12- *Fragmentação do trabalho do professor*, o que tem consequências nefastas, pois a quantidade de tarefas diferenciadas que são solicitadas ao professor, não lhe permitem uma qualidade e eficiência do seu trabalho. Atualmente, uma percentagem significativa do seu horário está relacionada com atividades que não estão associadas à sua área de formação disciplinar.

Noutra perspetiva centrada no professor, Barroso (2005) caracteriza a crise que o corpo docente manifesta, em três tipos de sentimentos: *desencanto*, *receio* e *culpa*. No que diz respeito ao *desencanto*, o autor refere as sucessivas reformas que criaram expectativas que não se concretizaram ou ficaram aquém dos seus objetivos, originando desconfiança no seio do corpo docente quanto aos seus efeitos.

No que se refere ao *receio*, o professor menciona as "relações cada vez mais difíceis com os alunos" (p. 183), a participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar, a intervenção das autarquias, o controlo do seu trabalho pelo Ministério da Educação e finalmente "os efeitos que a desregulamentação administrativa, a participação comunitária, as parcerias locais, o trabalho em equipa, a presença de outros especialistas ou técnicos, possam ter sobre o seu estatuto e identidades profissionais" (p. 183).

Quanto à *culpa*, o investigador regista a preocupação dos professores pelo bem-estar e sucesso escolar dos seus alunos, a exigência das tarefas, a natureza aberta do trabalho que

desenvolvem, as pressões contraditórias como, "ensinar e cuidar; selecionar e integrar; individualizar e massificar; entre outras" (p. 183).

Neste contexto, as repercussões na personalidade dos professores são inevitáveis. Esteve (1999) reporta diversos mecanismos de defesa ativados pelos professores, perante as pressões quotidianas e as mudanças sociais que, consequentemente, tem efeitos negativos na "qualidade da educação, mas que servem para aliviar a tensão a que o professor está submetido" (p. 112). O autor lista um conjunto graduado das principais consequências do mal-estar docente. A saber:

> - Sentimentos de desajustamento e insatisfação perante os problemas reais da prática do ensino, em aberta contradição com a imagem ideal do professor.
> - Pedidos de transferência, como forma de fugir a situações conflituosas.
> - Desenvolvimento de esquemas de inibição, como forma de cortar a implicação pessoal com o trabalho que se realiza.
> - Desejo manifesto de abandonar a docência (realizado ou não).
> - Absentismo laboral, como mecanismo para cortar a tensão acumulada.
> - Esgotamento, como consequência da tensão acumulada.
> - "Stress".
> - Ansiedade.
> - Depreciação do *eu*. Autoculpabilização perante a incapacidade de ter sucesso no ensino.
> - Reacções neuróticas.
> - Depressões.
> - Ansiedade, como estado permanente associado em termos de causa-efeito a diagnósticos de doença mental. (p. 113)

Perante este quadro, Esteve (1999) adverte que é necessário "evitar o desajustamento e a desmoralização do professorado, bem como o crescente mal-estar docente, pois um ensino de qualidade torna-se cada vez mais imprescindível" (p. 98).

Um cenário em que o Professor/Diretor de Turma está integrado e onde se constatam novas realidades sociais e culturais, cujos processos de diferenciação social exigem capacidade de adaptação e flexibilidade. Um panorama que contrasta com um sistema de ensino rígido, burocratizado, centralizado e que requer soluções alternativas, diversificadas, realistas para diferentes situações educativas. Justino (2010) refere que "os desafios que as escolas enfrentam nos nossos dias centram-se no facto de a sociedade portuguesa se ter modificado mais rapidamente do que a própria escola" (p. 115). O autor explana que muitas comunidades locais se

tornaram mais complexas e diversificadas, social e culturalmente. As estruturas familiares modificaram-se e, com elas, os estilos de vida, as rotinas, os valores das práticas de socialização.

Nesta conjuntura, não é estranho que, nas entrevistas a professores realizadas por Sá (1997) num contexto de investigação, o investigador tenha ficado com "a impressão de que o cargo de director de turma, se fosse de aceitação facultativa, dificilmente seria preenchido" (p. 210). Acrescentando que "foram vários os professores que nos afirmaram que era sua convicção que a generalidade dos directores de turma o era a contragosto" (p. 210).

Marques (2002) identifica as dificuldades que os Diretores de Turma enfrentam em duas categorias: as de ordem pessoal e as de ordem institucional. Duas categorias também referenciadas por diferentes investigadores (Candeias, 2015; Freitas, 2016; Neves, 2013) nos seus trabalhos de investigação.

No que diz respeito às dificuldades de ordem pessoal, o professor tem poder e controlo para alterar lacunas na sua formação e modificar atitudes perante as adversidades, no exercício das suas funções. São vários os autores que mencionam as dificuldades de ordem pessoal dos Diretores de Turma (Candeias, 2016; Duarte, 2019; Freitas, 2017; Lopes, 2020; Santos, 2017; Val, 2017), nomeadamente, a falta de formação inicial relativamente à Direção de Turma; uma deficiente formação contínua ao longo do desenvolvimento profissional do Diretor de Turma, complementada com "a inexistência de formação específica dos professores para este cargo" (Zenhas, 2006, p. 49); insuficientes competências pessoais, sobretudo ao nível das relações interpessoais, da liderança, da comunicação; disponibilidade temporal para exercer o cargo, pois frequentemente o Diretor de Turma tem que ter um acompanhamento sistemático e presencial com os alunos da sua Direção de Turma e que extravasa as horas atribuídas no seu horário; dificuldade em comunicar através da escrita, sobretudo na elaboração de relatórios, pareceres ou em questões argumentativas[21]; dificuldade em consultar e interpretar legislação ou outro tipo de normativos; tendência para um trabalho docente individual, associado a um compromisso e responsabilidade escassos, a uma inibição de tarefas ou tomadas de decisão.

Quanto às dificuldades de ordem institucional, o poder e controlo para alterar normas está limitado ou obstruído em situações de organização escolar, decisões burocráticas, articulação com restante comunidade educativa. Uma condicionante relativa ao desempenho do cargo, está na natureza da nomeação do Diretor de Turma. A legislação em vigor prevê a aceitação obrigatória do

[21] Sobre este assunto, Zenhas (2006) refere no seu trabalho de investigação o cuidado que o Diretor de Turma tem nas comunicações não presenciais com os encarregados de educação, isto é, "na linguagem que utiliza, o rigor e a qualidade da informação que presta e o incentivo a que a comunicação se faça nos dois sentidos (escola-casa e casa-escola)" (p. 126).

cargo, sendo um aspeto negativo frequentemente envolto em sentimentos de incompreensão, ansiedade, tensão, (in)conformismo.

Por outro lado, o facto de ser o Diretor do Agrupamento de Escolas a selecionar o Diretor de Turma, é uma situação desejável, pois é suposto o Diretor ter um conhecimento aprofundado do corpo docente do Agrupamento de Escolas que administra. No entanto, frequentemente, a atribuição da Direção de Turma é realizada "não em função de um professor específico, mas antes na base de critérios meramente aritméticos, como forma de completar horários." (Sá, 1997, p. 104).

Outra norma legislativa tem a ver com a possibilidade de o professor ser nomeado, simultaneamente, para duas Direções de Turma. Uma circunstância que tem implicações na eficiência do trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma, acarretando um excesso de trabalho, com consequências na qualidade educativa. A permanência temporal no desempenho das funções de Direção de Turma, pode originar dificuldades ao Diretor de Turma, nomeadamente cansaço, desleixo, banalização, visto a legislação não prever um número limite sequencial de nomeações para esse cargo.

Diversos autores (Araújo, 2016; Boavista, 2018; Candeias, 2016; Duarte, 2019; Freitas, 2017; Lopes, 2020; Marques, 2002; Pacheco et al., 2018; Ribeiro, 2016; Santos, 2017; Val, 2017), referem o número elevado de alunos por turma, o número insuficiente de horas para o exercício do cargo, a inexistência de horas atribuídas especificamente para o atendimento aos alunos, o excesso de funções do Diretor de Turma, como dificuldades que limitam a atividade do mesmo. Outro facto é a mobilidade dos docentes. Nas escolas, a instabilidade do corpo docente, afeta a continuidade pedagógica no mesmo ciclo de ensino. Uma das consequências é a perda de relações interpessoais estabelecidas entre Aluno-Diretor de Turma. Outra é a perda do conhecimento individual e contexto familiar do aluno, adquirido ao longo de um ano letivo.

As funções burocráticas são frequentemente mencionadas (Boavista, 2018; Duarte, 2019; Marques, 2002; Pacheco et al., 2018; Sá, 1999; Santos, 2017; Val, 2017; Zenhas, 2006), como condicionantes no desenvolvimento do trabalho do Diretor de Turma. Burocracia que assume diferentes formas, designadamente desde o controlo da assiduidade dos alunos, aos relatórios para diferentes identidades internas e externas à escola, até à forma como a escola está organizada, tal como o "tempo escolar organizado segundo a lógica burocrática, igual para todas as escolas, sem qualquer adequação às necessidades das crianças que frequentam a escola e sem atender às características da população do bairro ou comunidade em que se insere" (Moura, 2016, p. 145).

Existem aspetos relacionados com a organização escolar, que impõem dificuldades às práticas do Diretor de Turma e referenciadas por diversos autores (Araújo, 2016; Boavista, 2018; Candeias, 2016; Duarte, 2019; Lopes, 2020; Marques, 2002; Santos, 2015; Val, 2017). Referimo-nos à constituição de turmas, nomeadamente a heterogeneidade do conjunto de alunos; a concentração de um número elevado de alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; um número desequilibrado entre género masculino e feminino; inexistência de um horário de atendimento para os alunos; um horário de atendimento incompatível com a disponibilidade horária dos pais e encarregados de educação; dificuldades das escolas para terem um espaço físico adequado ao atendimento dos encarregados de educação; dificuldades das escolas na organização dos horários e da gestão dos espaços físicos; falta de recursos humanos e materiais; dificuldades em implementar uma cultura de escola colaborativa, participativa, reflexiva, nomeadamente nos departamentos disciplinares.

No entanto, constata-se a existência de estabelecimentos escolares

> Onde a cultura de escola encoraja a reflexão crítica, através de formas de colaboração e do discurso crítico sobre o ensino, o tempo disponível durantes as horas de aula é limitado e o *stress* do próprio trabalho faz com que, para além desse tempo, os níveis de energia sejam reduzidos para a maior parte dos professores. (Day, 2001, p. 263)

A escola não é, apenas, um espaço físico. As escolas são pessoas – alunos, professores, técnicos educacionais, assistentes operacionais, pais, encarregados de educação, técnicos de outras áreas do conhecimento. As relações interpessoais são muito importantes e necessitam de ser contínuas. Assim, é necessário haver espaços físicos que possibilitem encontros informais, onde acontece a partilha de informações entre os membros educativos, nomeadamente os Diretores de Turma.

Para Formosinho (2000), "muitas vezes o sistema escolar não cria espaços e tempos de conhecimento, de convívio e de interacção. Não dá suficiente importância às condições informais do trabalho e privilegia muitas vezes os aspectos formais" (p. 156). No entanto, não é nesses momentos formais que se promovem relações interpessoais. Por outro lado, "o trabalho colaborativo entre os professores é um elemento fundamental" (Almeida, 2017, p. 61) e para o Diretor de Turma é crucial, "na medida em que, pelas suas características e potencialidades, pode proporcionar uma melhoria da qualidade do processo educativo" (Almeida, 2017, p. 61).

Existe um consenso generalizado da importância do encarregado de educação/pais/família no processo educativo do aluno (Boavista, 2018; Duarte, 2019; Lopes, 2020; Pacheco et al., 2018; Santos, 2017). A ligação que o Diretor de Turma estabelece com o encarregado de educação é importante para o sucesso educativo do aluno. Essa ligação tem de alicerçar-se na confiança, na

cooperação, no respeito mútuo, na sinceridade, no bom senso, numa comunicação aberta e franca. No entanto, Marques (2002) refere a atitude "de alguns professores que olham para os pais como potenciais adversários" (p. 24). Professores que, habitualmente, olham com desconfiança para a participação dos pais no quotidiano escolar. Por outro lado, Sá (1997) menciona que, apesar do esforço que é feito pelo Diretor de Turma para estabelecer uma ligação, "os pais demitem-se das suas responsabilidades alheando-se da educação dos filhos" (pp. 255-256) e, frequentemente, demitindo-se das suas responsabilidades parentais. Zenhas (2006) refere que é com frequência que "os pais entregam os filhos à escola, delegando nela a sua função educativa" (p. 32). A autora concluiu, nas suas investigações, que aspetos comuns à resolução de muitos problemas que surgem com os alunos, "prendem-se com a interacção entre a escola e a família e com a intervenção" (Zenhas, p. 117) do Diretor de Turma.

Apesar dos obstáculos e dificuldades que o Diretor de Turma tem de enfrentar no quotidiano da sua prática, para Day (2001) é necessário continuar a investir no desenvolvimento profissional contínuo do professor. Os contextos pessoais, profissionais e políticos, em que os professores desenvolvem o seu trabalho, apresentam uma complexa e exigente aprendizagem e desenvolvimento, "para desenvolver as escolas temos de estar preparados para desenvolver os professores" (p. 319). Para o autor, é necessário "ajudar os professores a lembrarem-se de que têm um papel crucial a desempenhar na vida dos seus alunos" (p. 319), acrescentando que "são potencialmente o trunfo primordial para a realização da visão de uma sociedade de aprendizagem" (p. 319).

Segundo Cavaco (1999), a escola é uma instituição conservadora que procura manter valores, costumes e representações, mas também é uma organização que "é ainda capaz de abrigar contradições e conflitos pela introdução de novas ideias, um espaço onde a mudança penetra difusa mas persistente, através da afirmação dos protagonistas" (p. 190). Sendo a escola uma organização que aprende, os professores também aprendem, o Diretor de Turma também aprende. Para Day (2001), "uma perspectiva de aprendizagem permanente requer professores emocionalmente inteligentes que sejam formados para pensar, reflectir, avaliar, procurar e proporcionar oportunidades de desenvolvimento de realização individual" (p. 319), tendo como objetivo apoiar e acompanhar o aluno no seu processo educativo. Neste contexto, o Diretor de Turma assume um papel de extrema relevância, visto ser o *rosto* da escola, o centro triangular entre escola, aluno e família.

Parte II - Metodologia da investigação

Capítulo 4 – Caracterização da pesquisa empírica

4.1 Plano metodológico do estudo

Ao fazer-se uma revisão da literatura, percebe-se a evolução que o cargo de Diretor de Turma teve ao longo dos últimos 40 anos. Os estudos de investigação sobre a Direção de Turma e o Diretor de Turma focam a gestão e liderança intermédia, a supervisão, o papel e o perfil, a colaboração e a cooperação. Também revelam, de uma forma geral, o reconhecimento que os membros da comunidade educativa têm relativamente ao Diretor de Turma, nas organizações escolares.

Segundo Coutinho (2021), "uma investigação envolve sempre um problema, seja ele (ou não) formalmente explicitado pelo investigador" (p. 49). Para a autora o problema de investigação é fundamental porque centra a investigação, organiza o projeto, delimita o estudo, guia a revisão da literatura, proporciona um referencial para a redação do projeto, "aponta para os dados que será necessário obter" (p. 50).

Neste trabalho de investigação, a problemática é socialmente relevante porque o Diretor de Turma está no epicentro de um quadrado, cujos lados são formados por alunos, professores, encarregados de educação e restante comunidade. Quadrado que, por sua vez, está inserido num triângulo em cujos vértices temos a Escola, Família, Comunidade. O Diretor de Turma é o rosto da escola, o elo de ligação entre alunos, encarregados de educação, o conetor com a comunidade. Neste contexto, a exigência do cargo e as expectativas criadas pelos diferentes atores implicam uma seleção criteriosa dos docentes para o exercício do Diretor de Turma. Por estes motivos, deveremos ter legislação especifica, no âmbito da Direção de Turma, à semelhança da legislação existente para o professor bibliotecário. Aspetos que contemplem as regras de designação de docentes para a função de professor Diretor de Turma, normas de procedimento concursal, em que se verifique a inexistência de docentes para a função de professor Diretor de Turma, regras de designação de docentes para a função de coordenador do Conselho de Diretores de Turma. Um estudo de investigação, que enfoque a necessidade de um estatuto próprio para o Diretor de Turma, será um contributo importante para o Sistema Educativo Português.

Assim, pretende-se conhecer a visão que os professores, alunos e encarregados de educação têm do Diretor de Turma, numa escola integrada num Agrupamento de Escolas, nomeadamente, as funções que desempenha, o perfil para exercer o cargo, o papel na gestão intermédia, as prerrogativas inerentes ao cargo.

No que diz respeito às funções do Diretor de Turma, tenciona-se descrever as funções que estão regulamentadas, seja através de normas legislativas publicadas em Diário da República, seja em documentos internos do Agrupamento de Escolas, nomeadamente Regulamentos Internos. Funções que, no âmbito da legislação, são desempenhadas quotidianamente pelo Diretor de Turma e que devem estar presentes na sua forma de agir. No entanto, também é necessário descrever outras funções, designadas no meio escolar por *funções informais*. Estas não estão legisladas ou registadas, mas resultam da ação do Diretor de Turma ou são consequência indireta de procedimentos legislativos. Importa ter um conhecimento descritivo das funções do Diretor de Turma, para se poder compreender que obstáculos e limitações surgem no desempenho das suas incumbências, assim como, as oportunidades e desafios que se colocam ao Diretor de Turma, no exercício do cargo. Factos que nos permitem inferir necessidades formativas pertinentes, realistas e que permitam um desenvolvimento profissional do professor/Diretor de Turma.

Quanto ao perfil do Diretor de Turma, é necessário entender que qualidades humanas, conhecimento técnico e competências o professor/Diretor de Turma deve possuir, sabendo que todo o ser humano é limitado e o ser perfeito é uma utopia. Porém, é importante listar um conjunto de requisitos que determinem um perfil, por um lado, para que o Diretor de um Agrupamento de Escolas possa selecionar/nomear conscientemente os professores que apresentam condições para desempenhar o cargo, por outro lado, para garantir a qualidade das funções do Diretor de Turma.

No que concerne ao papel do Diretor de Turma na gestão intermédia, conhecendo as suas funções e concebendo um perfil que esteja articulado com essas funções, podemos tentar aferir o impacto da sua atividade na gestão intermédia da Escola/Agrupamento.

Por último, relativamente às prerrogativas, é fundamental conhecer de que forma se pode valorizar o cargo, para que se possa ter professores/Diretores de Turma motivados para desempenhar as suas funções.

Numa investigação desta natureza, em que a proposta é pretender equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, que revele as regras de designação de docentes para exercerem esse cargo, estabelecendo funções, clarificando um perfil, instituindo condições de trabalho e criando um regime de nomeações, pensamos que do ponto

vista metodológico será mais apropriado desenvolver uma investigação que recorra metodologicamente a uma abordagem mista, na modalidade de estudo de caso e aplicando o paradigma descritivo/interpretativo.

Na concetualização do design do estudo, a sua apresentação implica a forma como é operacionalizada a investigação e que opções estratégicas são adotadas. Segundo Afonso (2005), envolve "a justificação e caracterização do uso das técnicas e instrumentos, a caracterização dos sujeitos participantes, do dispositivo e dos procedimentos" (p. 56).

Para Quivy e Campenhoudt (2008), uma boa forma de atuar na enunciação de um projeto de investigação, está "na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor" (p. 32). Para os autores, uma pergunta de partida tem de ter uma qualidade de clareza, ou seja, ser precisa e concisa; uma qualidade de exequibilidade, isto é, ser realista; uma qualidade de pertinência, isto significa, "ter uma compreensão dos fenómenos estudados" (p. 44). Nesta última qualidade, Pocinho (2012) menciona o real interesse da pergunta, que enquadre o que se sabe, "que suscite mudança ou acrescente algo ao conhecimento já existente" (p. 7).

De acordo com Bell (2010), na conceção de um título para um trabalho de investigação, "a versão final do título deverá informar o leitor acerca do tema de estudo" (p. 41).

No presente trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo", o Design Metodológico da Investigação consiste na análise do papel do Diretor de Turma na gestão intermédia da Escola, cujos objetivos são descrever funções legislativas, reconhecer funções informais, elencar obstáculos à ação do Diretor de Turma, enumerar oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo, inferir necessidades formativas, construir um perfil, aferir o impacto da gestão intermédia, discutir o nível de satisfação.

No processo de participação na investigação, recorreu-se aos alunos delegados e subdelegados do 2º ciclo, aos Diretores de Turma do 2º ciclo, aos encarregados de educação dos alunos do 2º ciclo.

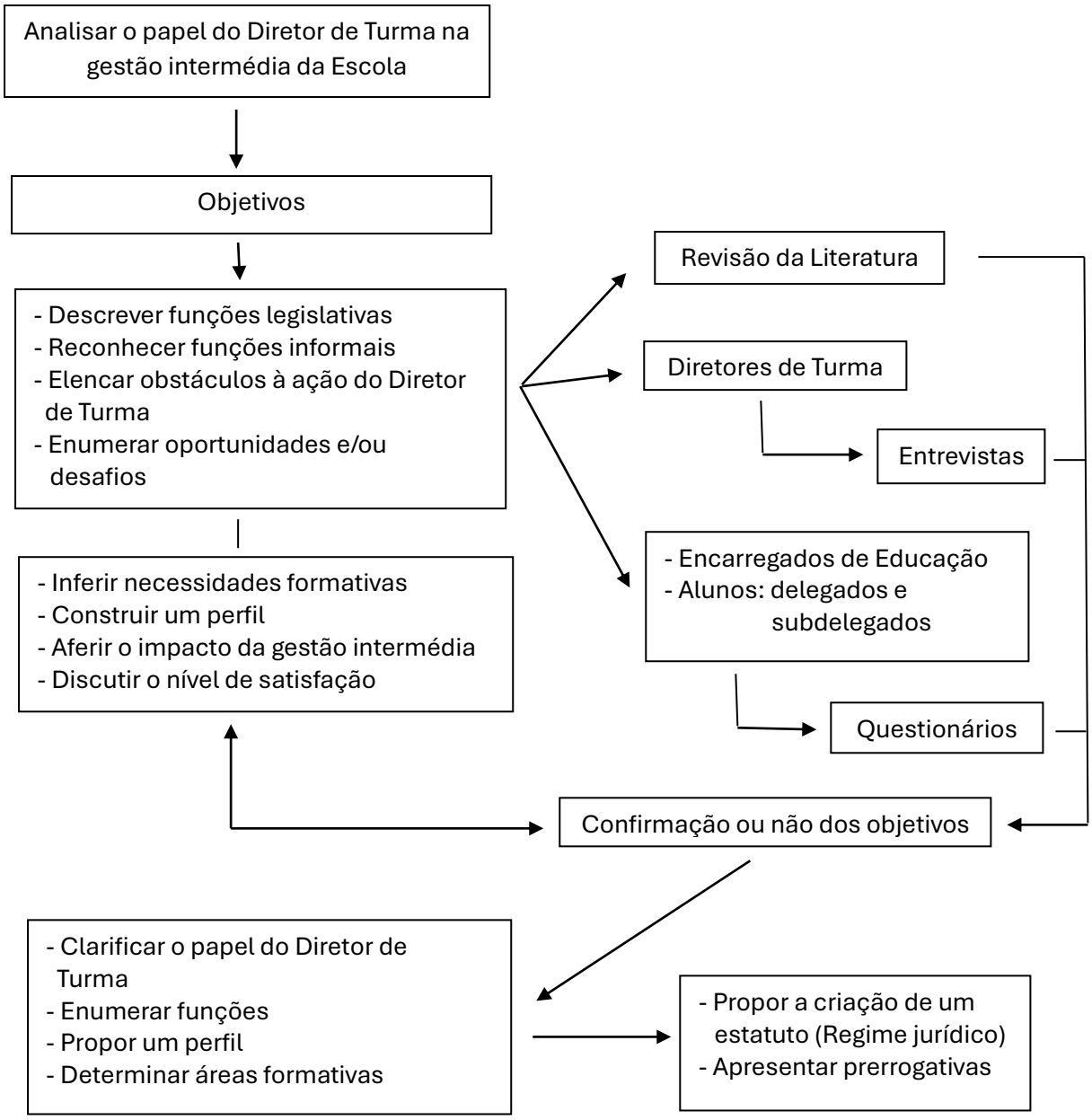
Quanto aos instrumentos para a recolha de dados, foram aplicados questionários aos alunos delegados e subdelegados e aos encarregados de educação. No que diz respeito aos Diretores de Turma, foram aplicadas entrevistas.

A recolha e triangulação dos dados, juntamente com a revisão da literatura, permitiu a concretização dos objetivos, nomeadamente, clarificar o papel do Diretor de Turma, enumerar funções, propor um perfil, determinar áreas formativas. No entanto, não se elaborou um estatuto

jurídico para o Diretor de Turma propriamente dito, à semelhança do que acontece para o professor bibliotecário, embora se apresente prerrogativas associadas ao desempenho do cargo. O Esquema 7 que se segue, descreve sucintamente o Design Metodológico da Investigação.

Esquema 7 - *Design Metodológico da Investigação*

"O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo"



4.2 Abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e modalidade da investigação

A opção por uma abordagem mista, deve-se à necessidade de termos uma investigação que possa usufruir de "uma metodologia que pode combinar *técnicas* e *métodos* de recolha de dados" (Coutinho, 2021, p. 355) qualitativos e quantitativos.

Para Creswell (2012) na investigação qualitativa, temos diferentes características em cada fase da investigação, nomeadamente

- ◆ Exploring a problem and developing a detailed understanding of a central phenomenon
- ◆ Having the literature review play a minor role but justify the problem
- ◆ Stating the purpose and research questions in a general and broadway so as to the participants' experiences
- ◆ Collecting data based on words from a small number of individuals so that the participants' views are obtained
- ◆ Analyzing the data for description and themes using text analysis and interpreting the larger meaning of the findings
- ◆ Writing the report using flexible, emerging structures and evaluative criteria, and including the researchers' subjective reflexivity and bias. (p. 16)

O autor refere que a investigação qualitativa é adequada para abordar um problema em que é necessário explorar e compreender o significado das ações humanas, as quais não são mensuráveis.

Segundo Bogdan e Biklen (2010), no que diz respeito à investigação qualitativa, definem cinco características. Na primeira, "a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal" (pg. 47). Neste estudo os dados foram recolhidos através de inquéritos aplicados aos Diretores de Turma do 2º ciclo, aos alunos (delegados e subdelegados) do 2º ciclo e aos encarregados de educação. Relativamente aos Diretores de Turma e alunos, as entrevistas e questionários, respetivamente, foram aplicados no espaço físico da escola e num ambiente controlado e não contaminado. Os questionários direcionados aos encarregados de educação foram aplicados on-line e no espaço físico da escola.

Através da recolha de dados resultantes da aplicação dos questionários e entrevistas, pretendeu-se analisar esses dados, integrando a análise de conteúdo e a estatística.

A triangulação permitiu "alcançar a confirmação necessária, para aumentar o crédito na interpretação, para demonstrar a semelhança de uma asserção" (Stake, 2009, p. 126).

Uma segunda característica referida por Bogdan e Biklen (2010) é a investigação qualitativa ser descritiva. Neste estudo, há uma componente descritiva, pois pretendeu-se conhecer quais são as funções do Diretor de Turma, bem como saber que perfil está associado à sua figura, que papel tem como gestor intermédio e, por último, que prerrogativas estão associadas ao cargo. Coutinho (2021) refere que "em todos os planos descritivos o objetivo é recolher dados que permitam descrever da melhor maneira possível comportamentos, atitudes, valores e situações" (p. 298). Sendo assim, uma abordagem qualitativa será o adequado, mas a investigação também pretendeu utilizar uma abordagem quantitativa, pois o investigador quantificou "aquilo que descreve, analisa ou regista" (Coutinho, 2021, p. 297). Desta forma, a opção por uma abordagem metodológica mista é reforçada porque permite "a better understanding of the research problem and question than either method by itself" (Creswell, 2012, p. 535).

Outra característica é os investigadores interessarem-se "mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos" (Bogdan & Biklen, 2010, p. 49). Nesta investigação, o interesse reside em saber a visão que os Diretores de Turma, alunos e encarregados de educação têm acerca do cargo de Diretor de Turma, ou seja, "o modo como as expectativas se traduzem nas actividades, procedimentos e interacções diárias." (Bogdan & Biklen, 2010, p. 49).

Uma quarta característica mencionada por Bogdan e Biklen (2010) é que "os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva" (p. 50), ou seja, os investigadores não recolhem dados para confirmar hipóteses teóricas, mas esses dados, à medida que são analisados, são utilizados para a construção de um quadro.

Uma última característica refere-se à importância do *significado*, ou seja, os investigadores "estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas" (p. 50). Nesta investigação pretende-se apreender as perspetivas dos intervenientes, no que diz respeito ao papel do Diretor de Turma, na organização escolar.

Quanto à abordagem quantitativa, Creswell (2012) apresenta um conjunto de características como,

- ◆ Describing a research problem through a description of trends or a need for an explanation of the relationship among variables
- ◆ Providing a major role for the literature through suggesting the research questions to be asked and justifying the research problem and creating a need for the direction (purpose statement and research questions or hypotheses) of the study
- ◆ Creating purpose statements, research questions, and hypotheses that are specific, narrow, measurable, and observable

◆ Collecting numeric data from a large number of people using instruments with preset questions and responses

◆ Analyzing trends, comparing groups, or relating variables using statistical analysis, and interpreting results by comparing them with prior predictions and past research

◆ Writing the research report using standard, fixed structures and evaluation criteria, and taking an objective, unbiased approach. (p. 13)

O autor menciona o facto de os seis passos, que caracterizam a investigação qualitativa e quantitativa, terem diferenças e semelhanças. No caso desta investigação, tendo-se optado por uma abordagem mista, interessa registar as semelhanças entre a investigação qualitativa e quantitativa, ou seja, por um lado ambas seguem os seis passos apresentados por Cresweell (2012) no processo de investigação. Por outro lado, no processo de recolha de dados, ambas podem empregar abordagens semelhantes, nomeadamente entrevistas. Nesta investigação, aplicou-se uma abordagem quantitativa, ao recorrer-se à estatística para tratamento dos dados.

Tendo como referência um conjunto de características das abordagens qualitativa e quantitativa listadas por Bogdan e Biklen (2010), podemos arrolar algumas dessas características adotadas nesta investigação e elencadas no Quadro 8.

Quadro 8 – *Características das Abordagens Qualitativas e Quantitativas*

Qualitativa	Quantitativa
Expressões/frases associadas com a abordagem	
- trabalho de campo - dados qualitativos - naturalista - descritivo - fenomenológico - estudo de caso	- dados quantitativos - fatos sociais - estatística
Conceitos-chave associados com a abordagem	
- significado - compreensão - definição da situação - processo - teoria fundamentada	- operacionalização - significância estatística
Afiliação teórica	
- fenomenologia	
Afiliação académica	
- sociologia	- sociologia
Objetivos	
- descrever realidades múltiplas - teoria fundamentada - desenvolver a compreensão	- descrição estatística - encontrar relações entre variáveis

Plano	
- intuição relativa ao modo de avançar	
Elaboração das propostas de investigação	
- breves - especulativas - sugere áreas para as quais a investigação possa ser relevante - descrição geral da abordagem	
Dados	
- descritivos - o discurso dos sujeitos - documentos oficiais e outros	- quantitativos - codificação quantificável - estatística
Amostra	
- pequena	
Técnicas ou métodos	
- entrevista aberta	- inquéritos - entrevista estruturada - conjunto de dados
Relação com os sujeitos	
- empatia - igualdade - contato intenso - ser neutral	- circunscrita - curta duração - distante
Instrumentos	
- gravador - transcrição	- questionários
Análise de dados	
- contínua - indutivo - indução analítica - método comparativo constante	- estatística
Problemas com o uso da abordagem	
- demorada - difícil a síntese dos dados - garantia	

Fonte: Elaborado a partir de Bogdan e Biklen, 2010.

4.2.1 Paradigma descritivo / interpretativo

Etimologicamente, *paradigma* deriva do grego *paradeigma*, que significa modelo, exemplo. O termo surge nos estudos do linguista suíço Ferdinand de Saussure (1857-1913) integrado na teoria do signo linguístico, isto é, "os signos linguísticos são os elementos constituintes de uma língua, os quais se relacionam, ou seja, existem solidários entre si" (Maia, 2002, p. 276). Ao associarem-se os signos, estes podem produzir relações sintagmáticas ou paradigmáticas. No caso

das relações paradigmáticas, “os elementos que se substituem são tomados como modelos, pois é a partir deles que se operam as comutações” (p. 276). Da linguística, o termo passou para a gramática e daí para a linguagem em geral. Nas Ciências Sociais, a designação do termo “tem igualmente a acepção de modelo ou matriz, de algo que serve de referência” (p. 276).

Para Thomas Khun (1922-1996), uma das chaves da epistemologia é constituída pela noção de paradigma. Sintetizando, “as «verdades» sucedem-se umas às outras, e o «progresso» científico não é de modo algum cumulativo” (Clément et al, 2007, p. 289). A noção de paradigma permite-nos compreender melhor este paradoxo, pois “cada grande inovação teórica implica uma mudança de modelo (paradigma) por ocasião de uma crise muitas vezes dilacerante” (Clément et al, 2007, p. 289). Sendo assim, “a nova representação do real não se acrescenta às precedentes, mas substitui-as” (Clément et al, 2007, p. 289). O filósofo introduz esta noção em Filosofia da Ciência, para caracterizar a atividade científica, utilizando o termo de duas formas diferentes, “por um lado, refere a teia de crenças, valores, processos, técnicas e instrumentos partilhados pelos membros da mesma comunidade científica; por outro, designa um tipo de resultado particular que se torna exemplar” (Almeida, 2003, p. 104).

Segundo Bogdan e Biklen (2010), “um paradigma consiste num conjunto aberto de asserções, conceitos ou proposições logicamente relacionados e que orientam o pensamento e a investigação” (p. 52). Também Coutinho (2021) corrobora esta definição, ao afirmar que os paradigmas de investigação constituem “o sistema de pressupostos e valores que guiam a pesquisa, determinando as várias opções que o investigador terá de tomar no caminho que o conduzirá rumo às” respostas” ao “problema/questão” a investigar (ou seja ao “conhecimento”) (p. 24).

No paradigma descritivo/interpretativo, pretende-se recorrer das noções científicas de compreensão, significado e ação. Bogdan e Biklen (2010) referem que, numa abordagem fenomenológica, os investigadores “tentam compreender o significado que os acontecimentos e interacções têm para pessoas vulgares, em situações particulares” (p. 53), bem como descrever o que representam esses significados. Esta perspetiva fenomenológica é compatível com uma abordagem de interação simbólica, ou seja, “a experiência humana é mediada pela interpretação” (p. 55). Para os autores “a interpretação não é um acto autónomo” (p. 55), isto é, necessitamos uns dos outros para interpretarmos. Sendo assim, “os significados são construídos através das interacções” (p. 55).

Coutinho (2021) refere que, neste ato de interpretação, o investigador também explicita a interpretação dos participantes, “a dupla hermenêutica em ação” (p. 18). Nesta investigação,

pretendeu-se compreender a visão que os professores, alunos e encarregados de educação têm acerca do Diretor de Turma, interpretando e descrevendo o significado que os participantes na investigação atribuem às suas ações, no contexto da gestão intermédia.

O Quadro 9 expõe um conjunto de critérios do paradigma interpretativo que são aplicados nesta investigação.

Quadro 9 – *Critérios do Paradigma Interpretativo*

Paradigma Interpretativo	
Fundamento teórico	Fenomenologia Interaccionismo simbólico
Natureza da realidade (ontologia)	Dinâmica Construída Subjetiva
Lógica	Indutiva/descritiva Interpretativa
Tipo de conhecimento	Prático/indutivo
Finalidade da investigação	Compreender Interpretar Descobrir significados
Relação sujeito/objeto	Inter-relacionadas Implicação do investigador

Fonte: Elaborado a partir de Coutinho, 2021.

4.2.2 Modalidade de investigação: estudo de caso

Na procura de uma caracterização do estudo de caso, como abordagem metodológica, diferentes autores apresentam diversas conceções. Para Stake (2009), "pessoas e programas são claramente casos em perspetiva" (p. 18) referindo que "na sua maioria, os casos de interesse em educação e no serviço social são as pessoas e os programas" (p. 17).

De acordo com Bell (2010), "um estudo de caso interessa-se sobretudo pela interacção de factores e acontecimentos" (p. 23). Para a autora, é um método indicado para investigadores isolados, pois "proporciona uma oportunidade para estudar de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo" (p. 23).

Numa definição técnica de estudo de caso, Yin (2010) apresenta-a como "uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade" (p. 39) e "conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular" (p. 40).

Segundo Coutinho (2021), a melhor característica para identificar a abordagem metodológica estudo de caso "é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o "caso"" (pg. 335).

Nesta investigação, o caso é a visão percecionada, por diferentes membros da comunidade de uma escola, da figura do Diretor de Turma na gestão intermédia escolar.

No estudo de caso, por um lado, o investigador trata o "problema de investigação numa lógica de compreensão do significado das ações humanas e dos fenómenos sociais" (Coutinho, 2021, p. 334). Por outro lado, pode haver a "necessidade de, na prática da pesquisa empírica, recolher dados de cariz quantitativo" (Coutinho, 2021, p. 334). Neste contexto, o estudo de caso pode permitir uma abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, uma metodologia mista.

Esta ideia é corroborada por Yin (2010), ao referir que numa investigação qualitativa pode-se usar "uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa" (pg. 41), recordando que "os estudos de caso não precisam sempre incluir a evidência observacional direta e detalhada" (p. 41).

Também Bell (2010) menciona que "apesar de a observação e as entrevistas serem os métodos mais frequentemente utilizados nesta abordagem, nenhum método é excluído" (p. 23).

Nesta investigação, o processo de recolha de dados recorre, na investigação qualitativa, à técnica da entrevista, "pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências" (Coutinho, 2010, p.341). Segundo Ghiglione e Matalon (1997), um processo de inquirição completo pressupõe que, após a fase qualitativa sob a forma de entrevistas, segue-se uma fase quantitativa. A aplicação de um questionário "permite uma inferência estatística através da qual se verificam as hipóteses elaboradas no decurso da primeira fase, as quais se completam por recurso às informações recolhidas e codificadas" (p. 105).

Na tipologia do estudo de caso, Stake (2009) refere-se a três categorias: *intrínseco*, *instrumental* e *coletivo*. No primeiro, o investigador sente "curiosidade acerca de uma determinada atividade" (p. 19). Existe um interesse. Ao ser estudado, aprende-se sobre um problema em geral e necessita-se de aprender sobre o "caso em particular" (p. 19).

Na segunda tipologia, há um problema de investigação que precisa de uma compreensão global. A "utilização do estudo de caso tem a intenção de compreender outra coisa" (p. 19).

Na última tipologia, existe um conjunto de casos em que cada um é instrumental, mas que deverá ter "uma coordenação importante entre os estudos individuais" (p. 19).

Nesta investigação, existe um interesse no objeto que se estudou, uma vez que há a necessidade de aprofundar os conhecimentos, neste caso em particular, ou seja, o investigador

tem um interesse intrínseco no caso e, por isso, pode-se designar este trabalho como um estudo de caso intrínseco.

Uma característica na investigação qualitativa é o realce da interpretação, ou seja, sendo o objetivo compreender o *caso*, "a interpretação é uma parte essencial de toda a investigação" (Stake, 2009, p. 24). Para que a interpretação tenha credibilidade, é necessário que os investigadores sejam "exactos nas suas medições, mas também lógicos ao interpretar o significado dessas medições" (Stake, 2009, p. 122), isto significa que, para alcançar essa credibilidade, é necessário a validação triangular dos dados.

Segundo Coutinho (2021), a triangulação de dados "consiste em combinar dois ou mais pontos de vista" (p. 239), ou seja, consiste em combinar "métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar" (p. 239).

Nesta investigação, a interpretação dos dados é confirmada, ao concretizar-se a validação triangular entre os dados recolhidos nas entrevistas, nos questionários, na análise documental e na revisão da literatura.

Concluindo, neste trabalho de pesquisa, a opção pelo estudo de caso deve-se ao facto de a investigação desenvolver o estudo de uma entidade bem definida, os professores/Diretores de Turma do 2º ciclo do ensino básico de escolaridade, de um Agrupamento de Escolas.

Sendo o foco do estudo a prática do Diretor de Turma e o significado dessa prática na organização escolar, a recolha de dados permitirá uma caraterização e análise profunda, aumentando o conhecimento e possibilitando a formulação de um estatuto normativo para a figura do Diretor de Turma.

Desta forma, há o propósito de concretizar uma investigação empírica, alicerçada no raciocínio indutivo, necessitando do trabalho de campo que, não sendo experimental, é fundamentado em fontes de dados múltiplas e variadas.

Capítulo 5 – Recolha de dados

5.1 Procedimento, construção e aplicação dos instrumentos

Definido o plano metodológico do estudo, bem como a abordagem e modalidade da investigação, a etapa seguinte que se coloca ao investigador é como recolher os dados. *Que procedimentos são necessários? Como construir e aplicar os instrumentos para a recolha dos dados?*

Segundo Coutinho (2021) qualquer plano de investigação, seja "quantitativo, qualitativo ou multimetodológico implica uma recolha de dados originais por parte do investigador" (p. 105). Isto significa que o investigador tem de conceber os instrumentos necessários para recolher as informações que precisa para confirmar ou não, os objetivos da sua investigação.

Neste estudo, o investigador concebeu os instrumentos necessários para recolher os dados, nomeadamente as entrevistas e os questionários, tendo sempre presente os objetivos do Design Metodológico da Investigação.

Para Bogdan e Biklen (2010) "a maioria dos investigadores qualitativos utiliza para recolher os seus dados" (p. 113), o trabalho de campo. Os autores mencionam a escola, como um exemplo em que os investigadores têm de permanecer presencialmente o tempo necessário para conseguirem a confiança dos sujeitos que estão envolvidos na investigação, concluindo que "a qualidade do trabalho de campo passa pelo estabelecimento de relações, quer o método de investigação seja a observação participante, a entrevista ou a busca de documentos" (p. 114).

De acordo com Yin (2010), na recolha de dados, é necessário um conjunto de procedimentos preparatórios e características do investigador. O autor refere a qualidade do investigador no estudo de caso, como alguém que é capaz de formular as questões corretas e conseguir interpretar as respostas; ser um bom *ouvinte*, ou seja, "significa receber informações por meio de múltiplas modalidades – por exemplo, fazer observações intensas ou sentir o que pode estar acontecendo – não apenas usar a modalidade auditiva" (p. 96); ter a capacidade de se adaptar e ser flexível, isto é, no decorrer dos estudo ter a aptidão de fazer pequenas mudanças "para que situações novas possam ser vistas como oportunidades" (p. 95) e não ameaças; ter uma noção clara do tema do estudo, para que o investigador, ao registar os dados que recolhe, não se limite a um mero registo mecânico, mas a uma ação em que consiga, de imediato, interpretar essa informação e, em caso de contradição, por exemplo, poder recorrer a outras fontes; por último, o investigador "deve ser imparcial sobre as noções preconcebidas" (p. 95).

Conforme Stake (2009) refere, “uma das principais qualificações dos investigadores qualitativos é a experiência” (p. 65). Portanto, para além da experiência em saber *olhar* e *pensar*, também “é a de saber o que leva a uma compreensão significativa, reconhecendo boas fontes de dados, e consciente e inconscientemente testar a veracidade dos seus olhos e a robustez das suas interpretações” (p. 65).

No trabalho de campo deste estudo, o facto do local onde ocorreu a recolha de dados ser o local de trabalho do investigador há 36 anos, possibilitou a relação de confiança que Bogdan e Biklen (2010) mencionam. No entanto, existiu a consciência que esta relação de confiança pudesse enviesar a recolha e interpretação dos dados, contaminando as conclusões do estudo. Para que tal não acontecesse, houve o discernimento de ter uma posição neutra e imparcial, sabendo escutar e interpretar os dados sem preconceitos, tendo a noção clara do tema do estudo. Assim, conseguiu-se criar um ambiente de neutralidade, marcado pelo facto de o investigador também ser Diretor de Turma e por isso ser visto como um dos pares, sem qualquer posição superior hierárquica.

De acordo com Stake (2009), o investigador de estudos de caso pode assumir diferentes papéis, nomeadamente o de professor. Para o autor “a intenção da investigação é informar, trazer sofisticação, ajudar a aumentar a competência e maturidade, socializar e libertar. Estas também são responsabilidades do professor” (pp. 107-108). Apesar de neste estudo, o investigador não ter experiência de investigação, esta foi minimizada pelo facto de ser professor e ter uma carreira profissional longa, onde a observação, a interpretação e a avaliação são ações quotidianas.

Na construção dos instrumentos para a recolha de dados, Coutinho (2021) refere que o investigador recorre a questionários e entrevistas, nos “planos de tipo *survey*, em que há que inquirir os sujeitos sobre aspetos do seu background pessoal/social ou pedir opiniões/perceções sobre variadíssimos temas” (p. 110). A autora aponta duas situações diferentes para construir os instrumentos, “ou o investigador utiliza um instrumento já existente e previamente aferido, ou então adapta ou constrói o seu próprio instrumento.” (p. 112).

No caso deste estudo, optou-se por uma investigação que recorreu à construção dos instrumentos, nomeadamente, o questionário com escala, com o objetivo de “medir atitudes, opiniões perceções e valores” (Coutinho, p. 115) e a entrevista, tendo em consideração sugestões estruturais adaptadas de investigadores como Marques (2019), Mateus (2022), Martinho (2015), Monteiro (2017).

Nos questionários, utilizou-se uma escala de Likert de 1 a 4, onde 1 significa *discordo totalmente*, 2 significa *discordo em parte*, 3 significa *concordo em parte* e 4 significa *concordo*

totalmente. Ainda no que diz respeito à questão da medida da variável, também se utilizou uma escala de opinião, ou seja, com respostas múltiplas.

Por sua vez, Hill e Hill (2016) mencionam um conjunto de regras, aquando da construção de um questionário. No Quadro 10 que se segue, estão registadas as que foram utilizadas na construção dos questionários deste estudo.

Quadro 10 – *Regras na construção de um questionário*

Regras utilizadas na construção dos questionários
1. Listar todas as variáveis da investigação, incluindo as características dos casos;
2. Especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis;
3. Escrever uma versão inicial para cada pergunta;
4. Decidir o tipo de resposta desejável para cada pergunta (resposta qualitativa ou resposta quantitativa);
5. Verificar se as versões finais das perguntas e das respostas ainda estão adequadas;
6. Escrever as instruções associadas com as perguntas para informar o respondente como deve responder;
7. Planear as secções do questionário.

Fonte: Elaborado a partir de Hill e Hill (2016)

Os mesmos autores também fazem referência a *regras de ouro* de como escrever as questões, as quais foram consideradas neste estudo, conforme apresentado no Quadro 11 que se segue,

Quadro 11 – *Regras na escrita das questões*

Regras utilizadas na escrita das questões
a) A necessidade de pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral (o tipo de informação que se quer solicitar) de cada uma das perguntas;
b) O dever do investigador em pensar se quer informação do tipo geral ou do tipo específico;
c) Ter consciência que nem sempre é possível evitar o uso de termos técnicos, mas sempre que o seja, devem escrever-se questões curtas, usar palavras e sintaxe simples;
d) Verificar se as perguntas escritas não são perguntas múltiplas;
e) Evitar escrever perguntas que contenham uma mistura de conjunções e disjunções;
f) O dever do investigador em verificar sempre, que as perguntas do seu questionário são neutras.

Fonte: Elaborado a partir de Hill e Hill (2016)

Nesta etapa do estudo, há que saber se os instrumentos construídos nos garantem a qualidade da informação dos dados recolhidos, ou seja, "se queremos que os resultados da investigação sejam *válidos*, os dados em que estes se baseiam terão de ser *fiáveis*" (Coutinho,

2021, p. 116). Portanto, é necessário ter uma apreciação crítica dos instrumentos, no que diz respeito à sua fiabilidade e validade.

Segundo Bell (2010), a fiabilidade de um "processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião" (p. 97), acrescentando que a verificação da fiabilidade do instrumento surge aquando "da formulação das questões e no processo experimental de recolha de dados" (p. 98).

Na definição de fiabilidade, Coutinho (2021) especifica que "um instrumento é fiável se, aplicado duas vezes ao mesmo fenómeno/situação, fornece os mesmos resultados, independentemente das circunstâncias de aplicação, do instrumento ou do investigador" (p. 118).

No que concerne à validade, Bell (2010) define o conceito como algo que nos diz "se um método mede ou descreve o que supostamente deve medir ou descrever" (p. 98). Também Coutinho (2021) corrobora esta definição, mencionando que a literatura faz "referência a três tipos: de conteúdo, de critério e de construto" (p. 132). Destes três tipos, interessa abordar a validade de conteúdo, por ser aquela que é utilizada neste estudo, isto significa que o objetivo é investigar se as questões elaboradas correspondem a respostas acerca dos assuntos que se investiga. Neste caso, "o que se costuma fazer é submeter o teste à opinião de peritos e especialistas" (p.132).

No presente estudo, a fiabilidade dos inquéritos foi verificada após a sua construção, num momento experimental de recolha de dados. No que diz respeito aos Diretores de Turma, a entrevista foi aplicada duas vezes, em 26 de abril de 2023. Quanto aos Encarregados de Educação, o questionário foi aplicado nos dias 24 e 27 de abril de 2023, a dois encarregados de educação. Em relação aos Alunos, o questionário foi aplicado a dois alunos, no dia 2 de maio de 2023. Desta recolha de dados experimental, surgiram aferições aos inquéritos: questionários e entrevistas.

No que está relacionado com a validade dos inquéritos, tanto os questionários como as entrevistas foram apreciados por um painel de três especialistas: dois especialistas da Universidade de Évora, em 13 de setembro de 2023, e um especialista do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, em 26 de setembro de 2023, enviados via email, conforme Apêndice 1. Todas as observações feitas pelos peritos foram acolhidas e consideradas importantes para melhorar a eficácia dos instrumentos na recolha de dados.

Finalizada a construção dos instrumentos para a recolha de dados, houve que aplicar os inquéritos, ou seja, houve que realizar o trabalho de campo.

Segundo Bogdan e Biklen (2010), os "locais onde os sujeitos se entregam às suas tarefas quotidianas" (p. 113), são os espaços ideais para a recolha de dados, como as escolas ou as suas

próprias casas, pois "o objectivo do investigador é o de aumentar o nível de à vontade dos sujeitos, encorajando-os a falar sobre aquilo de que costumam falar" (p. 113).

De acordo com Stake (2009), existe uma invasão da privacidade pessoal, embora pequena, na "maioria das recolhas de dados de casos educacionais" (p. 74). Nos procedimentos para se conseguir acesso aos sujeitos e aos locais onde estes desenvolvem as suas atividades, está implícito as necessárias autorizações. No caso de os alunos serem menores de idade "é necessário obter uma autorização especial escrita dos pais para dar atenção pessoal a crianças" (p. 74). Por outro lado, nos estabelecimentos escolares existem "procedimentos de autorização que devem ser seguidos" (p. 74). Bogdan e Bliken (2010) alertam que "formalizar legalmente uma autorização pode ser, nalguns sistemas educativos, um processo moroso" (118), pois implica um processo burocrático intricado a submeter aos órgãos ministeriais, complementado com a respetiva autorização do Diretor do Agrupamento de Escolas.

No cumprimento das autorizações para aplicar os instrumentos na recolha de dados, o investigador/professor tem de ter presente a ética e o dever deontológico. Segundo Monteiro (2008), "os direitos do ser humano constituem uma Ética porque têm como fonte e finalidade a dignidade da pessoa humana, cujo primado absoluto consagram" (p. 20). Também Neves (2018) refere que "a justificação da ética, a sua importância e a sua exigência radicam na dignidade da pessoa humana" (p. 231), ou seja, a ética torna-se um "ponto referencial em relação ao qual se mede qualquer acção" (p. 231). Assim, podemos definir a ética de acordo com Monteiro (2005) como sendo "o discurso sobre os fundamentos da legitimidade, formulando proposições teóricas sobre o comportamento bom, em geral, isto é humanamente digno e justo" (p. 30).

Por outro lado, a "deontologia designa, na sua acepção mais corrente, uma Ética ou Moral profissional, isto é, aplicada ao exercício de uma profissão" (Monteiro, 2008, p. 48). O autor refere que "todo o tipo de trabalho tem uma dimensão deontológica, na medida em que implica relações humanas e uma responsabilidade contratual pelo menos implícita" (p. 48). Deste modo, podemos definir deontologia ou ética profissional como sendo "um código de princípios e deveres (com os correspondentes direitos) que se impõem a uma profissão e que ela se impõe a si própria, inspirados nos seus valores fundamentais" (Monteiro, 2005, pg. 24).

Neste estudo, e no que diz respeito à ética e deontologia profissional, o investigador teve como referência os deveres deontológicos propostos por Monteiro (2005) enquanto professor/investigador. No que concerne aos deveres em relação aos alunos,

> - Respeitar e promover o respeito da Ética dos direitos do ser humano e de outros valores da vida (…).

- Respeitar a singularidade de cada educando e o seu direito à sua diferença pessoal, social e cultural, sem descriminações.

- Praticar a reciprocidade ética na relação com os educandos, respeitando a sua dignidade e direitos e estimulando o seu exercício.

- (…).

- Guardar sigilo sobre informações confidenciais obtidas na sua relação com o educando, numa base de confiança, com excepção das situações previstas na lei ou quando o interesse superior do educando ou outros legítimos interesses de terceiros devam prevalecer.

- (…).

- Cultivar a plenitude da racionalidade humana, pois todas as formas de agir humano têm a sua racionalidade.

- (…).

- Exprimir confiança no educando, na sua capacidade de aprender e de ser.

- (…).

- Reconhecer e não se apropriar do trabalho feito pelo(s) educando(s). (pp. 116-117)

Na relação com os pais e encarregados de educação, o autor menciona os seguintes deveres,

- Respeitar e valorizar as características do meio onde a escola está inserida, e reforçar a sua ligação através da participação em iniciativas de interesse para os educandos e para a comunidade.

- Respeitar a identidade e diferenças culturais, sociais e outras dos pais ou outros responsáveis pelos educandos, bem como as respectivas situações familiares.

- Guardar sigilo sobres informações relativas à vida familiar, excepto nos casos em que a lei ou o interesse superior do educando imponha a sua comunicação a uma autoridade.

- Manter com os pais ou outros responsáveis pelo(s) educando(s) uma relação de respeito, confiança, cortesia, diálogo e cooperação, (…). (pp. 117-118)

Na relação com os Diretores de Turma, o autor refere os seguintes deveres,

- Respeitar as competências, trabalho e opiniões dos colegas, exprimindo com respeito críticas ou divergências em órgãos e reuniões de pares.

- Manter relações de cordialidade, lealdade e cooperação com os colegas, (…). (p. 116)

Neste quadro, foram aplicados os respetivos procedimentos de autorização e tido em consideração o respeito pelos direitos dos participantes. Por um lado, todos os inquéritos foram

submetidos para apreciação da Direção-Geral da Educação (Apêndice 2 a 4), através do sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar, conforme Apêndice 5 a 8, referenciado na página da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Deste processo, resultou a validação da construção dos instrumentos de recolha de dados, bem como a validação para a sua aplicação no espaço escolar, visto um dos participantes serem os alunos.

Por outro lado, foi solicitado à Diretora do Agrupamento de Escolas autorização para aplicação dos inquéritos, consoante os termos apresentados no Apêndice 9, tendo sido o pedido deferido, de acordo com o Apêndice 10.

Resumindo, o direito à liberdade, o direito à escolha, o direito à participação ou não, o direito de ser informado, o dever de respeitar os direitos das crianças, tem de estar contemplado em textos e procedimentos, de forma a validar as autorizações dos intervenientes na participação do estudo.

No que diz respeito à participação dos alunos no preenchimento do questionário, foram solicitadas autorizações aos respetivos encarregados de educação, em conformidade com o Apêndice 16.

Quanto aos inquéritos aplicados aos Diretores de Turma e encarregados de educação, a sua participação foi consentida no início da entrevista e do questionário, respetivamente.

5.2 Estratégias de recolha de dados

5.2.1 O questionário

No que diz respeito aos questionários, estes utilizam-se quando queremos que um número significativo de pessoas seja inquirido (Coutinho, 2021; Quivy & Campenhoudt, 2008; Pocinho, 2012), daí a opção, neste estudo, pela aplicação de questionários, visto haver um universo de 200 encarregados de educação, aos quais responderam 124, e 22 alunos Delegados e Subdelegados, aos quais responderam 22.

Segundo Coutinho (2021), um inquérito designa-se questionário “quando as questões são apresentadas através de um formulário que o inquirido administra a si próprio” (p. 139). Quivy e Campenhoudt (2008) complementa esta definição, acrescentando que o questionário “chama-se de «administração directa»” (p. 188).

De acordo com Bell (2010), apesar de não haver regras quanto ao formato e apresentação do questionário, o investigador deve ter cuidado na sua elaboração para que os inquiridos sejam

"encorajados a ler e a responder às questões" (p. 125). No Quadro 12 estão registadas um conjunto de orientações que foram aplicadas aos questionários desta investigação.

Quadro 12 – *Orientações aplicadas aos questionários*

1.	Os questionários foram datilografados e impressos,
2.	As questões foram claras,
3.	As questões foram espaçadas entre si,
4.	Houve a intenção de diminuir o número de folhas e não comprometer a apresentação gráfica,
5.	No lado direito da folha forma colocados os quadrados para as respostas,
6.	Quanto à ordem das questões, houve o cuidado de seguir uma linha orientadora, abordando os assuntos de uma forma gradual.
7.	Os questionários forma analisados criticamente, tendo o investigador colocando-se no papel de inquirido

Fonte: Elaborado a partir de Bell (2010)

Nesta investigação, e de acordo com o Apêndice 4, o texto de introdução no início dos inquéritos aos Encarregados de Educação foi escrito "cuidadosamente porque isto vai ser a primeira coisa que um potencial respondente vai ler. As primeiras impressões são muito importantes – em especial como determinantes da decisão de uma boa cooperação" (Hill & Hill, 2016, p. 161), ou seja, indica a natureza do inquérito e a quem se destina, o título do trabalho de investigação, a entidade que supervisiona o estudo e o seu âmbito, os objetivos do estudo, um apelo à colaboração do inquirido, "uma declaração formal da confidencialidade das respostas" (Hill & Hill, 2016, p. 162) e o anonimato do questionário. No caso dos questionários, optou-se por não incluir um item acerca da autorização para responder, visto ser redundante, pois caso o participante não estivesse interessado em colaborar, o questionário não seria aplicado.

Também as indicações, dadas aos inquiridos para responderem, foram claras, "para assegurar a constância das condições de aplicação" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 161). Em todas as secções dos questionários, o início tinha a indicação do assunto, como assinalar a resposta e a respetiva escala.

Num questionário autoadministrado, este "não pode ser construído da mesma forma daqueles em que as questões são colocadas pelo entrevistador" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 164), porque o inquirido pode ler todo o questionário e voltar atrás para responder ou alterar a sua resposta. Testar a fiabilidade e validade do questionário torna-se algo importante, pois para além dos aspetos já focados, a questão da linguagem é relevante. No que diz respeito aos encarregados de educação, a linguagem tem de ser compatível com o facto de haver pessoas com

alto e baixo nível de instrução. Quanto aos alunos é "necessário utilizar um vocabulário ou uma sintaxe muito simples" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 164).

No que diz respeito ao questionário a aplicar aos encarregados de educação, e numa primeira avaliação, a Professora Orientadora, que acompanhou este estudo, sugeriu alterações, nomeadamente na caracterização do participante, a especificação de outro grau de parentesco; a utilização de uma escala gradual de 4 itens na resposta; a não utilização nominal de legislação específica e a permuta de alguns verbos no início das questões. A maioria destas sugestões tiveram eco nos questionários dos alunos Delegados e Subdelegados.

Numa segunda avaliação, o questionário foi aplicado a dois encarregados de educação, funcionando como um pré-teste, visto ser "necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 155). O Encarregado de Educação A, detentor do 12º ano de escolaridade e de profissão Assistente Operacional, demorou 10 minutos a responder, no seu local de trabalho. O Encarregado de Educação B, possuindo um Curso Superior e de profissão professora, demorou 20 minutos a responder, em sua casa. Ambos não tiveram dificuldades nas respostas e compreenderam todas as questões.

Numa terceira avaliação, o questionário foi avaliado por um painel de três especialistas, tendo havido sugestões para aferir algumas questões, as quais foram contempladas.

Em relação ao questionário a aplicar aos alunos Delegados e Subdelegados, a primeira avaliação ocorreu com a Professora Orientadora que acompanhou este estudo, conforme referido.

Na segunda avaliação, o questionário foi aplicado na escola a dois alunos, como pré-teste. Os Alunos A e B, ambos do 5º ano de escolaridade, com 10 anos de idade e desempenhos escolares diferentes, responderam em 9 minutos e 15 minutos, respetivamente. No geral, nenhum deles teve dificuldades nas respostas e compreenderam as questões. No entanto, houve dúvidas acerca do significado de algumas palavras e expressões, tendo algumas sido alteradas, tais como *legislação*, *qualidades humanas*, *elo*, *subsídio*.

Numa terceira avaliação, o questionário também foi avaliado por um painel de três especialistas e apenas um apresentou algumas sugestões que serviram para aferir as questões.

Após comprovar a fiabilidade e validade dos questionários e cumprido todo o processo de autorização para a sua aplicação, os inquéritos aos encarregados de educação foram enviados eletronicamente via online (Pocinho, 2012; Quivy & Campenhoudt, 2008), através da plataforma Google Forms, tendo em conta que "com a proliferação do uso do computador, a Internet passou a ser a forma mais popular de administrar" (Coutinho, 2021, p. 139) o questionário.

A data selecionada para o envio online do questionário aos encarregados de educação foi no dia 26 de dezembro de 2023, visto as festividades natalícias já terem ocorrido e haver um número de pais e encarregados de educação a gozarem um período de férias. No entanto, as respostas ficaram aquém das expectativas, uma vez que só 25 questionários foram respondidos. Houve uma nova tentativa no dia 1 de janeiro de 2024 e apenas 32 questionários foram respondidos, elevando o número para 57 questionários respondidos, num universo de 200 inquéritos. A percentagem de respostas, correspondente a 28,5%, continuava baixa. Para conseguir uma percentagem aceitável, houve que aplicar o questionário em suporte de papel. Nos dias 8 e 9 de janeiro, ocorreram as reuniões com os encarregados de educação com o objetivo de analisar a avaliação final do 1º período. O investigador solicitou aos Diretores de Turma do 2º ciclo que incluíssem na ordem de trabalhos um ponto respeitante à aplicação do questionário. Nesta iniciativa foram respondidos 67 questionários, dos quais 7 foram considerados inválidos por apresentarem questões por responder.

Resumindo, num universo de 200 Encarregados de Educação, 124 aceitaram participar no estudo, mas apenas 117 foram considerados válidos, ou seja, uma percentagem de 58,5%.

Relativamente à aplicação do questionário aos alunos Delegados e Subdelegados, os inquéritos ocorreram entre os dias 5 e 13 de dezembro de 2023. O investigador reuniu individualmente com cada aluno numa sala da escola, assegurando as condições de tranquilidade e silêncio necessárias para uma aplicação correta do questionário. Num universo de 22 alunos, todos aceitaram colaborar e as respostas foram consideradas válidas, ou seja, uma percentagem de 100%.

5.2.2 A entrevista

Segundo Ghiglione e Matalon (1997), “habitualmente considera-se que um processo completo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, sob a forma de um conjunto de entrevistas não directivas ou estruturadas, a que se segue uma fase quantitativa” (p. 105). Neste estudo, tal não se verificou, numa primeira fase foi aplicado o Questionário aos Alunos, seguido do Questionário aos Encarregados de Educação e só numa terceira fase a Entrevista aos Diretores de Turma.

No entanto, o início da construção dos inquéritos começou pela elaboração do Guião do Inquérito para Entrevista aos Diretores de Turma, seguido do Guião do Inquérito por Questionário aos Alunos e Guião do Inquérito por Questionário aos Encarregados de Educação. Para este

estudo, foi mais importante uma ordem cronológica na construção dos inquéritos do que na sua aplicação. Desta forma, pretendeu-se que os inquéritos tivessem um encadeamento e intencionalmente corroborassem, ou não, os dados recolhidos do inquérito aos Diretores de Turma com os dados recolhidos dos inquéritos aos Alunos e Encarregados de Educação.

Entende-se por entrevista uma conversa entre pessoas que tem um determinado objetivo (Ghiglione & Matalon, 1997). Segundo Coutinho (2021), "a entrevista visa a obtenção de informação através de questões que são colocadas ao inquirido pelo investigador" (p. 141), reforçando "que são uma poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõem uma interação entre o entrevistado e o investigador" (p. 141). Desta forma, há dados que não conseguiriam ser obtidos através dos questionários. Um método "adequado na análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados" (Pocinho, 2012, p. 98), ou seja, os seus valores e referências normativas, as suas interpretações, "as leituras que fazem das próprias experiências" (Pocinho, 2012, p. 98).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas podem ter duas utilizações, isto é, como "estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas" (p. 134). No caso deste estudo, a entrevista foi utilizada da segunda forma, em conjunto com a análise documental e os questionários aos Alunos e Encarregados de Educação. A entrevista possibilitou, ao investigador, recolher dados descritivos na linguagem dos Diretores de Turma, permitindo "desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como" (p. 134) os Diretores de Turma interpretam aspetos da Direção de Turma.

Diferentes autores são unânimes quanto ao grau de estruturação das entrevistas. Para Bogdan e Biklen (2010) "As entrevistas qualitativas variam quanto ao grau de estruturação" (p. 135), ou seja, numa linha contínua temos, num extremo, a entrevista estruturada e, no outro extremo, a entrevista não estruturada. Para os autores, "nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão" (p. 135).

Já para Bell (2010), a autora explicita que o tipo de entrevista se situa numa linha contínua, onde num extremo temos a entrevista formal e no outro entrevista informal, ou seja, entrevista estruturada e não estruturada. Sem definir o tipo de entrevista, admite que "a maioria das entrevistas realizadas na etapa de recolha de dados da pesquisa situa-se entre o ponto

completamente estruturado e o ponto completamente não estruturado" (p. 140) num continuum de formalidade.

Por sua vez, Máximo-Esteves (2008) recorre à antropologia para identificar entrevistas informais e formais, explicitando que "o grau de estrutura da entrevista a adoptar – pouca, média e elevada – varia de acordo com os propósitos da mesma" (p. 93). Para a autora, as entrevistas "mais comuns são, a entrevista em profundidade, a entrevista de história de vida e a entrevista semiestruturada" (p. 93). No que diz respeito à entrevista semiestruturada, refere que "está orientada para a intervenção mútua. O investigador coloca uma série de questões amplas, na procura de um significado partilhado por ambos" (p. 96). Assim, a entrevista semiestruturada permite um processo de diálogo entre entrevistador e entrevistado, no sentido de validar a codificação dos significados da narrativa.

Segundo Ghiglione e Matalon (1997), consegue-se definir três tipos de entrevista, ou seja, não diretivas, semidiretivas, diretivas ou estandardizadas, que no plano da concretização remetem "para a questão da *ambiguidade*, definida como *ausência de um quadro de referência imposto*" (Ghiglione e Matalon, 1997 p. 85). Os autores distinguem quatro tipos de utilização da entrevista, controlo, verificação, aprofundamento e exploração, revelando que "cada uma destas utilizações apresenta um *grau de liberdade maior ou menor* relativamente a um saber anterior" (Ghiglione e Matalon, 1997 p. 85). Isto significa que estes itens permitem assinalar "um percurso entre um quadro de referência perfeitamente constituído e outro que gostaríamos de conhecer" (Ghiglione e Matalon, 1997 p. 85).

Nesta investigação, foram utilizados dois destes itens, aprofundamento e verificação. Dois tipos de utilização da entrevista semidiretiva, a qual é "adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido" (Ghiglione e Matalon, 1997, p. 89).

Por sua vez, Quivy e Campenhoudt (2008) mencionam a entrevista semidiretiva ou semidirigida, a entrevista centrada e no âmbito de histórias de vida "um método de entrevista extremamente aprofundado e pormenorizado" (p. 193).

Neste trabalho de investigação, a entrevista utilizada e aplicada aos Diretores de Turma foi a semiestruturada ou semidiretiva ou semidirigida, "no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas" (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 192) e que permitiu "uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado" (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 192).

Conforme Stake (2009) refere, “o entrevistador necessita de ter um plano de acção consistente” (p. 81), onde um guião é um instrumento necessário e relevante. Aliás, Ghiglione e Matalon (1997) mencionam que “na entrevista semidirectiva existe um esquema de entrevista” (p. 84), isto é, uma grelha de temas. Os autores listam, no Quadro 13, um conjunto de indicações para que o entrevistador consiga levar a bom termo uma entrevista as quais foram utilizadas nesta investigação.

Quadro 13 – *Regras na construção do Guião do Inquérito para Entrevista aos Diretores de Turma*

- A linguagem utilizada deve ser acessível para o entrevistado;
- O tema deve constituir um estímulo para o entrevistado;
- Os papéis do entrevistador e entrevistado devem ser claramente definidos pelo entrevistador;
- O entrevistado deve ser motivado a responder;
- A informação recolhida deve ser o mais alargada possível.

Fonte: Elaborado a partir de Ghiglione e Matalon (1997)

A fiabilidade e validade do Guião do Inquérito por Entrevista aos Diretores de Turma seguiu os mesmos trâmites dos questionários. Tal como Stake (2009) aconselha, “experimentar as perguntas numa entrevista-piloto ou, pelo menos, num ensaio mental, deverá ser um procedimento de rotina” (p. 82). Nesta investigação, os dois procedimentos foram contemplados. Um ensaio mental, aquando da construção do Guião e, após a abordagem critica da Professora Orientadora desta investigação, uma entrevista-piloto. Na fase seguinte, o Guião foi criticamente examinado por um painel de especialistas. Cumprido todo o processo de autorizações para a aplicação do Guião, este foi aplicado aos dez Diretores de Turma que compunham o Conselho de Diretores de Turma do 2º ciclo do Agrupamento de Escolas, entre os dias 5 e 24 de janeiro de 2023.

Segundo Bodgan e Bliken (1994), durante a entrevista “não existem regras que se possam aplicar constantemente a todas as situações” (p. 137). No entanto, Ghiglione e Matalon (1997) apontam técnicas utilizadas durante a entrevista e que são de dois tipos: as técnicas clássicas, que se definem “pela sua elevada taxa de utilização, e as particulares, aplicáveis em função de um problema específico.” (pp. 95-96).

Nesta investigação, abordaram-se algumas das técnicas clássicas, como a “utilização de expressões breves que marcam o interesse pelo que é dito” (Ghiglione e Matalon, 1997, p.96), tal como a “utilização da técnica do espelho” (Ghiglione e Matalon, 1997, p.96) em que o

entrevistador repetia a última palavra do entrevistado, "a repetição do tema" (Ghiglione e Matalon, 1997, p. 97) quando foi necessário, a "utilização de silêncios permitindo a reflexão do entrevistado" (Ghiglione e Matalon, 1997, p.97).

Algo que também foi importante ao longo das entrevistas foi "a necessidade de ouvir cuidadosamente" (Bodgan & Bliken, 1994, p. 137), isto é, de escutar o que o entrevistado tinha para dizer. Neste sentido, o papel do "investigador, não consiste em modificar pontos de vista, mas antes em compreender os pontos de vista dos sujeitos e as razões que os levam a assumi-los" (Bodgan & Bliken, 1994, p. 138).

Neste estudo, as entrevistas ocorreram num local isolado, a uma hora em que se sabia que não haveria qualquer perturbação (Bell, 2010) e combinada previamente, tendo o cuidado dos telemóveis estarem desligados.

Todas as entrevistas foram gravadas em suporte de registo áudio, em concordância com os entrevistados, através do telemóvel, a uma distância equilibrada e confortável para o entrevistado (Bell, 2010), assim como o gravador de voz foi testado para prevenir qualquer mau funcionamento (Bodgan & Bliken, 1994).

Quanto às transcrições das entrevistas, optou-se por "utilizar um transcritor" (Bodgan & Bliken, 1994, p. 175), com o objetivo de reduzir significativamente o tempo da transcrição. Assim, utilizou-se a ferramenta que está disponível no programa informático Word. No entanto, houve que realizar a verificação da transcrição e corrigir palavras, retirando interjeições, silêncios e ruídos.

5.2.3 Análise documental

Na maioria dos trabalhos de investigação em Ciências da Educação, o investigador recorre à análise documental e, este estudo, não foi exceção. No entanto, a preocupação foi realizar uma recolha de dados, ou seja, "a recolha de documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos públicos" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 202), como leis e regulamentos. O objetivo desta ação foi encontrar nestes documentos, "informações úteis para estudar" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 201) o objeto, fosse para "complementar a informação obtida" (Duffy, 2010, p. 101) ou "obter dados relevantes para responder às questões de investigação" (Afonso, 2005, p. 88).

Uma vantagem "desta técnica de recolha de dados reside no facto de poder ser utilizada como metodologia não interferente" (Afonso, 2005, p. 88), isto é, houve uma recolha de dados

direta, sem recorrer aos sujeitos que participaram na investigação. Outra vantagem é a credibilidade da informação, pois trata-se de documentos como as publicações oficiais do Estado, nomeadamente o Diário da República, assim como das escolas, designadamente o Regulamento Interno.

Segundo Duffy (2010) entende-se por *documento* como "um termo geral que designa uma impressão deixada num objecto físico por um ser humano" (p. 103), sendo que os documentos mais comuns "na investigação educacional são impressos" (p. 103).

Neste estudo, a legislação publicada em Diário da República relacionada com o Diretor de Turma, bem como o Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas, serviram para recolher dados que complementaram a análise e triangulação dos mesmos.

Capítulo 6 – Apresentação e tratamento dos resultados

6.1 Descrição dos métodos no tratamento dos dados

Em qualquer trabalho de investigação e após a recolha de dados, há que preparar toda a informação recolhida, "para alcançar a confirmação necessária, para aumentar o crédito na interpretação" (Stake, 2009, p. 126) através da triangulação dos dados. Nesta investigação, utilizou-se a *triangulação metodológica*, "para aumentar a confiança na nossa interpretação" (Stake, 2009, p. 127), procedendo-se a uma análise dos questionários aplicados aos encarregados de educação e alunos, seguido de uma análise das entrevistas aplicadas ao Diretores de Turma e complementada por uma recolha de dados de documentos legislativos e normativos.

Neste trabalho de investigação procedeu-se à recolha de "informação quantitativa, expressa em valores numéricos, e informação qualitativa constituída por textos" (Afonso, 2005, p. 111), respetivamente através dos questionários e entrevistas. No entanto, nos dados qualitativos recolhidos efetuou-se "a transposição de informação qualitativa para um formato quantitativo" (Afonso, 2005, p. 112).

No que diz respeito à "avaliação da qualidade dos dados, ou seja, a sua relevância no contexto do design da investigação," centrou-se "em três critérios: fidedignidade, validade e representatividade" (Afonso, 2005, p. 112). Em relação à fidedignidade, "os dados se referem a informação efectivamente recolhida e não foram fabricados" (Afonso, 2005, p. 112). Quanto à

validade dos dados, a sua qualidade "refere-se à sua pertinência em relação ao questionamento da realidade empírica resultante do design do estudo" (Afonso, 2005, p. 113). Por último, no que se refere à representatividade "os sujeitos envolvidos e os contextos selecionados representam o conjunto dos sujeitos e dos contextos a que a pesquisa se refere" (Afonso, 2005, p. 113).

6.1.1 Análise estatística dos questionários

A necessidade de organizar e analisar os dados obtidos de uma forma numérica neste trabalho de investigação, conduziu a uma análise estatística, ou seja, "associamos sempre a estatística com a investigação quantitativa" (Coutinho, 2021, p. 151).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) "a análise estatística dos dados impõem-se em todos os casos em que estes últimos são recolhidos por meio de um inquérito por questionário" (p. 224). A utilidade prática da análise estatística permitiu nesta investigação, "a precisão e o rigor do dispositivo metodológico" (p. 224); a aplicação dos meios informáticos, nomeadamente o programa Excel, que possibilitou a manipulação rápida de um grande número de dados; a clareza dos resultados, nomeadamente na "apresentação gráfica das informações" (p. 224).

Na apresentação dos dados recolhidos, recorreu-se à estatística descritiva e à expressão gráfica com o objetivo de facilitar a qualidade da interpretação dos mesmos. Assim, optou-se por ilustrar os dados por tabela e não por gráfico, visto haver uma tendência das respostas para concordo parcialmente e concordo na totalidade, retirando importância ao gráfico e consequentemente evitando a redundância da informação. No entanto, há exceções devido à dispersão de respostas face à escala. Nestas situações, a apresentação dos dados é ilustrada por tabela e gráfico, porque, entendemos que a ilustração do gráfico complementa visualmente a apresentação dos dados da tabela, facilitando a interpretação dos resultados.

De acordo com Ghiglione e Matalon (1997) "as técnicas utilizadas na análise dos questionários não são mais do que a aplicação, no caso particular dos dados recolhidos por inquérito, dos métodos da estatística descritiva ou indutiva" (p. 232). Para Afonso (2005), "na estatística descritiva, obtém-se um número usado para descrever um conjunto de características medidas numa amostra" (p. 117), ou seja, nesta investigação a descrição de um conjunto de características resultantes da aplicação dos questionários aos encarregados de educação e aos alunos.

A utilização da estatística descritiva, permitiu descobrir significados dos dados obtidos e comunicar os resultados à comunidade científica e ao público em geral (Coutinho, 2021). O

emprego da estatística descritiva, também visou atingir objetivos da análise, como a organização e descrição dos dados de forma clara; a identificação do que é típico e atípico; "trazer à luz diferenças, relações e /ou padrões" (Coutinho, 2021, p. 152).

No que concerne à apresentação dos dados recolhidos através da expressão gráfica, concebeu-se um método no formato que melhor se adequou aos dados recolhidos e ao objetivo pretendido. Assim, organizaram-se os dados "agrupando-os em categorias e apresentando-os em tabelas de frequências, em que, a cada grupo/categoria está associado o seu respetivo número de frequências" (Coutinho, 2021, p. 155). A frequência resulta sempre do "número de sujeitos numa dada categoria, e a percentagem que expressa a proporção de cada categoria no total da amostra num valor que vai de 0% a 100%" (Coutinho, 2021, p. 155). No entanto, nas questões de resposta múltipla "é necessário esclarecer que a soma das percentagens ultrapassa cem" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 238) por cento.

Por sua vez, os dados das tabelas de frequência são apresentados em gráficos de barras, "fazendo-se corresponder ao eixo horizontal dos x a variável independente, e ao eixo vertical dos y as frequências/ocorrências verificadas na variável dependente" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 238), havendo a necessidade de apresentar um terceiro eixo vertical dos z os números/ocorrências verificadas na variável dependente.

6.1.2 Análise de conteúdo

Segundo Bardin (2011), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações" (p. 33). Na procura de uma definição, Coutinho (2021) especifica a análise de conteúdo como "um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados "chave" que possibilitem uma comparação posterior" (p. 217).

Neste trabalho de investigação e tendo como base esta última definição de análise de conteúdo, procedeu-se à análise dos textos resultantes da transcrição das entrevistas aos Diretores de Turma e a sua junção constitui o *corpus* da pesquisa (Coutinho, 2021).

A primeira atividade consistiu em conhecer os textos, naquilo que Bardin (2011) designou por "leitura flutuante" (p. 122). Garantida a representatividade, pois dos 10 Diretores de Turma que constituem o corpo dos Diretores de Turma do 2º ciclo todos foram entrevistados, também ficou garantida a homogeneidade, isto é, "as entrevistas de inquérito efectuadas sobre um determinado tema" (p. 124) referiam-se a esse tema, foram "obtidas por intermédio de técnicas

idênticas" (p. 124) e recolhidas pelo mesmo investigador. Ainda no que diz respeito à pré-análise dos textos, também ficou garantida a exaustividade, pois esgotou-se a totalidade da comunicação e a exclusividade, assegurando-se que "um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria" (Coutinho, 2021, p. 218). Por último a pertinência dos textos ficou assegurada pela adequação, "enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objectivo que suscita a análise" (Bardin, 2011, p. 124).

Na fase que se seguiu, a exploração do material, procedeu-se à codificação "dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração" (Bardin, 2011, p. 129), permitiu atingir uma representação do conteúdo. Para Ghiglione e Matalon (1997), "a questão da codificação é central, no decurso da análise de conteúdo, por dois motivos" (p. 187). O primeiro motivo é "por razões teóricas, pois os problemas da atribuição do sentido estão sempre subjacentes aos da codificação" (p. 187). O segundo é por motivos técnicos, pois a codificação deve responder "aos critérios da objectividade, sistemacidade e generalidade" (p. 187).

Neste trabalho de investigação procedeu-se à organização da codificação através do recorte, ou seja, a seleção das unidades de registo a partir da transcrição das entrevistas aos Diretores de Turma (Apêndice 13); a enumeração, isto é, a escolhas das regras de contagem das unidades de registo escolhidas; a classificação e agregação, que consiste na categorização (Bardin, 2011; Coutinho, 2021; Ghiglione & Matalon, 1997).

No que diz respeito à unidade de registo, "é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial" (Bardin, 2011, p. 130). Neste trabalho de investigação a unidade de registo teve como recorte o tema, ou seja, uma "unidade de significação que se liberta de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura" (Bardin, 2011, p. 130). Uma unidade de registo utilizada como uma unidade semântica, baseada "numa escolha resultante de operações sobre o sentido" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 191) e designada nesta pesquisa por *indicador*.

Quanto à enumeração, optou-se neste trabalho de investigação por utilizar a aritmética, ou seja, a frequência que corresponde ao "número de vezes que aparece um determinado conteúdo" (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 193). Neste caso considerou-se "todos os itens do mesmo valor" (Coutinho, 2021, p. 221) e "a regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo" (Bardin, 2011, p. 135).

Em relação à categorização, Bardin (2011) define-a como "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por

reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos" (p. 145). Para Bogdan e Biklen (2010), "as categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que recolheu" (p. 221), simplificando, "são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) em razão de características comuns" (Coutinho, 2021, p. 221).

Neste trabalho de investigação, o critério de categorização seguido foi semântico, isto é, por categorias temáticas e identificado em três categorias, ou seja, *categoria prévia*, *categoria* e *subcategoria*. A qualidade das categorias foi assegurada tendo em atenção a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e fidelidade e a produtividade.

No que respeita à exclusão mútua, cada elemento não existe em mais de uma categoria.

Em relação à homogeneidade, num mesmo conjunto categorial apenas funciona com um registo e com uma dimensão de análise.

Quanto à pertinência as categorias dizem respeito ao material de análise escolhido, às intenções da investigação, aos objetivos da pesquisa, às questões do analista e às características das mensagens.

No que concerne à objetividade e fidelidade, as categorias foram bem definidas, porque os índices e indicadores que determinaram a entrada de cada elemento numa categoria foram claros, não havendo distorções devido à subjetividade do analista.

Relativamente à produtividade, as categorias são produtivas porque os resultados são férteis em inferências e em dados exatos (Bardin, 2011; Coutinho, 2021).

Após o desenvolvimento das categorias de codificação, atribuiu-se uma abreviatura a cada uma das categorias e marcou-se cada indicador (unidade de dados) "com a categoria de codificação apropriada" (Bogdan & Biklen, 2010, p. 234).

Segundo Coutinho (2021) "a codificação ocorre na maior parte das vezes numa fase posterior à recolha de dados" (p. 216) e neste processo de categorização as *categorias prévias* e *categorias* estão de acordo com os objetivos definidos para a investigação. Quanto às *subcategorias* elas resultam da metodologia de análise dos *indicadores* (unidades de registo).

6.2 Explanação dos resultados

De acordo com Coutinho (2021) a apresentação dos resultados dos inquéritos "destina-se a informar o leitor sobre as respostas que os dados obtidos forneceram em relação às questões empíricas formuladas no início do trabalho" (p. 254).

Neste trabalho de investigação, a apresentação dos resultados obtidos é feita através da descrição, ilustrada por tabelas e gráficos de barras.

6.2.1 Questionário aos Alunos

O questionário aos alunos foi aplicado a um universo de 22 alunos, dos quais 11 eram delegados de Turma e 11 subdelegados. Destes, 10 pertenciam a 5 turmas do 5º ano de escolaridade básica e 12 pertenciam a 6 turmas do 6º ano de escolaridade básica.

As idades estão compreendidas entre os 9 anos e os 12 anos, sendo 11 do sexo masculino e 11 do sexo feminino. O Quadro 14 que se segue, sintetiza a caracterização dos participantes no inquérito.

Quadro 14 – Síntese da *caracterização dos alunos participantes*

Escolaridade / Alunos		**5º ano**	**6º ano**
Total (Nº)		10	12
Idade	*9*	1	
	10	9	
	11		8
	12		4
Género	*M*	5	6
	F	5	6

Funções do Diretor de Turma / Questão A 2.1 (Alunos) - No que respeita às *funções do Diretor de Turma*, nomeadamente o que representa o Diretor de Turma para os alunos, todos concordam em parte ou totalmente que é o professor que transmite informações escolares importantes, como ilustra a Tabela 1. Um facto que está previsto na alínea q), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro e que tem a seguinte redação, "ser informado (…) sobre todos os assuntos que justificadamente sejam do seu interesse (…)" (p. 5104).

Tabela 1 – *Transmissão de informações*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.1 Transmite informações escolares importantes	1	0	0
	2	0	0
	3	4	18,2
	4	18	81,8

Questão A 2.2 (Al) - Os alunos quando questionados acerca do Diretor de Turma ser o professor que faz a ligação entre a Escola e o encarregado de educação, a maioria respondeu concordarem em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 2. Uma função referida na literatura, nomeadamente Zenhas (2006), ao mencionar que uma das funções do Diretor de Turma é de "servir de elo de ligação entre os EEs e os professores" (p. 100).

Tabela 2 – *Elo entre Escola e encarregado de educação*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.2 Faz a ligação entre a Escola e o meu Encarregado de Educação	1	1	4,6
	2	1	4,6
	3	5	22,7
	4	15	68,1

Questão A 2.3 (Al) – Uma das funções do Diretor de Turma é pedir colaboração para encontrar soluções para os problemas que surgem com cada aluno e que está consagrado como um direito do aluno na alínea i), ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "beneficiar de outros apoios específicos, adequados às suas necessidades escolares ou à sua aprendizagem, através dos serviços de psicologia e orientação ou de outros serviços especializados de apoio educativo" (p. 5104). Também Marques (2002) menciona que uma das competências atribuídas ao Diretor de Turma, é a "capacidade de prever situações e de solucionar problemas" (p. 32). A literatura corrobora a opinião dos alunos, onde a maioria concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma pede colaboração para solucionar os seus problemas, como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 – *Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.3 Pede colaboração para solucionar os meus problemas	1	1	4,6
	2	0	0
	3	9	40,9
	4	12	54,5

Questão A 2.4 (Al) – Na sequência da questão anterior, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade que uma das funções do Diretor de Turma é dar a conhecer soluções para os seus problemas, conforme ilustra a Tabela 4. A este propósito, no seu trabalho de investigação, Zenhas (2006) concluiu que o Diretor de Turma tem um papel importante na resolução de problemas que surgem no quotidiano dos alunos e esta dinâmica é concretizada com "uma intervenção envolvendo os alunos" (p. 117).

Tabela 4 – *Apresenta soluções para resolver problemas*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.4 Dá-me a conhecer soluções para os meus problemas	1	0	0
	2	2	9,1
	3	5	22,7
	4	15	68,2

Questão A 2.5 (Al) – O papel do Diretor de Turma não se limita ao desenvolvimento escolar dos alunos, conforme Zenhas (2006) menciona no seu estudo, ele é "responsável pelo acompanhamento dos alunos na escola com vista à sua formação pessoal, académica e social" (p. 106). Uma afirmação corroborada pelos alunos, quando foram questionados acerca do interesse do Diretor de Turma pelo seu desenvolvimento pessoal e escolar. A maioria concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 5.

Tabela 5 – *Demonstra interesse pelo desenvolvimento dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.5 Interessa-se pelo meu desenvolvimento pessoal e escolar	1	1	4,5
	2	2	9,1
	3	7	31,8
	4	12	54,6

Questão A 2.6 (Al) – Na sequência da questão anterior, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma os informa sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver os seus problemas, conforme ilustra a Tabela 6. Uma questão que está contemplada na alínea g), ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "beneficiar, no âmbito dos serviços de ação social escolar, de um sistema de apoios que lhe permitam superar ou compensar as carências do tipo sociofamiliar, económico ou cultural que dificultem o acesso à escola ou o processo de ensino" (p. 5104); na alínea i), do ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "beneficiar de outros apoios específicos, adequados às suas necessidades escolares ou à sua aprendizagem, através dos serviços de psicologia e orientação ou de outros serviços especializados de apoio educativo" (p. 5104) e na alínea q), ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "ser informado (…) sobre todas as atividades e iniciativas relativas ao projeto educativo da escola" (p. 5104).

Tabela 6 – *Divulga informações para resolver problemas*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.6 Informa-me sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver os meus problemas	1	1	4,6
	2	1	4,6
	3	10	45,4
	4	10	45,4

Questão A 2.7 (Al) – A participação dos alunos nas atividades da escola está consagrada na alínea r), ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "participar nas demais atividades da escola, nos termos da lei e do respetivo regulamento" (p. 5104). No que diz respeito a esta questão, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma motiva ou pede a sua participação nas atividades da escola, conforme ilustra a Tabela 7. Algo que também é referido na literatura, nomeadamente Marques (2002), ao mencionar que o "director de turma deve (…) acentuar procedimentos que envolvam os alunos em vivências e experiências formativas" (p. 23).

Tabela 7 – *Fomenta a participação dos alunos em atividades*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.7 Motiva/pede a minha participação nas atividades da escola	1	0	0
	2	2	9,1
	3	7	31,8
	4	13	59,1

Questão A 2.8 (Al) – Segundo Marques (2002), "a principal qualidade que o director de turma deve possuir é a capacidade para ouvir o outro" (p. 26) e neste caso os alunos. Uma afirmação que está de acordo com os dados recolhidos, onde a maioria dos alunos, concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma tem tempo para o ouvir, conforme ilustra a Tabela 8. Contudo, para ouvir os alunos, é necessário o Diretor de Turma ter disponibilidade para tal. Conforme Marques (2002) refere, "a disponibilidade é o mesmo que dar-se aos outros, estar lá quando é preciso, não ter pressa, saber ouvir e dar conselhos quando é necessário" (pp. 27-28).

Tabela 8 – *Disponibiliza-se para escutar*

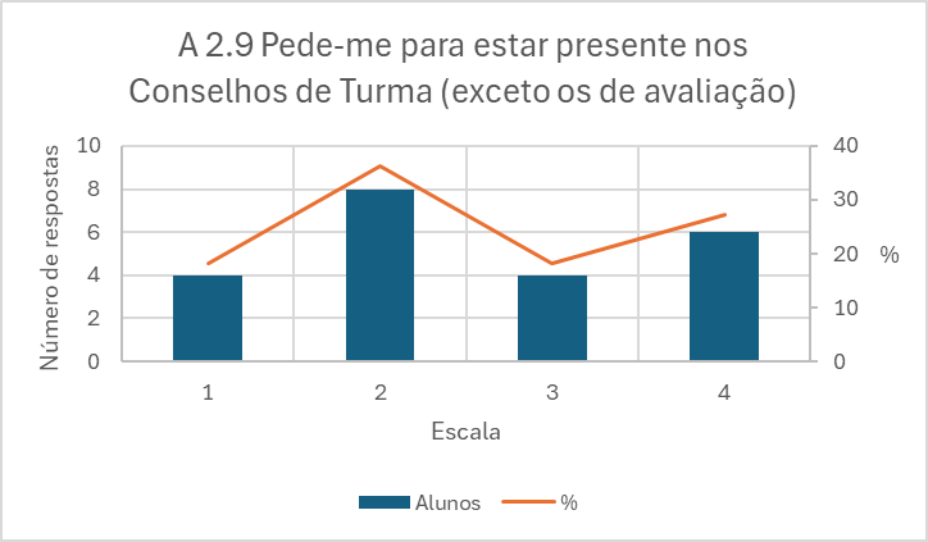
A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.8 Tem tempo para me ouvir	1	0	0
	2	4	18,2
	3	6	27,3
	4	12	54,5

Questão A 2.9 (Al) – A participação dos alunos nas reuniões de Conselho de Turma está consagrada na alínea m), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, através do delegado e subdelegado, "participar, através dos seus representantes, nos termos da lei, nos órgãos de administração e gestão da escola" (p. 5104). No entanto, os dados recolhidos contrariam a legislação em vigor, pois revelam que a maioria dos alunos discorda totalmente ou em parte que o Diretor de Turma peça aos alunos para estarem presentes nos Conselhos de Turma, conforme ilustra a Tabela 9 e o Gráfico 1.

Tabela 9 – *Solicita a presença dos alunos no Conselho de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.9 Pede-me para estar presente nos Conselhos de Turma (exceto os de avaliação).	1	4	18,2
	2	8	36,4
	3	4	18,2
	4	6	27,2

Gráfico 1 – *Solicita a presença dos alunos no Conselho de Turma*



Questão A 2.10 (Al) – A valorização da participação dos alunos no quotidiano escolar, é um direito consagrado na alínea d), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "ver reconhecidos e valorizados o mérito, a dedicação, a assiduidade e o esforço no trabalho e no desempenho escolar e ser estimulado nesse sentido" (p. 5104). Um direito que é reconhecido pelos alunos ao Diretor de Turma, pois a maioria concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma dá importância à sua participação na Escola/Agrupamento, conforme ilustra a Tabela 10.

Tabela 10 – *Valoriza a participação dos alunos na Escola*

A – Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.10 Dá importância à minha participação na Escola/Agrupamento	1	0	0
	2	1	4,6
	3	11	50
	4	10	45,4

Questão A 2.11 (Al) – Uma das funções do Diretor de Turma é coordenar o Conselho de Turma, conforme estipulado no ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, "para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma" (p. 2351). Neste âmbito, a alínea e), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 refere que uma das competências do Diretor de Turma é "coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de

atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a" (p. 35). Assim, podemos inferir que o Diretor de Turma ao coordenar as atividades do Conselho de Turma, por inerência é o responsável pela liderança dessas atividades. De facto, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma lidera as atividades em que participam, conforme ilustra a Tabela 11.

Tabela 11 – *Lidera as atividades na Escola*

A – Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 2.11 Lidera as atividades em que participo	1	0	0
	2	2	9,1
	3	11	50
	4	9	40,9

Questão A 3 (Al) – Relativamente à *importância das competências do Diretor de Turma* definidas na legislação em vigor e conforme ilustra a Tabela 12 e o Gráfico 2, a maioria dos alunos manifestou preferência por o Diretor de Turma possibilitar a ligação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação, com o objetivo de implementar um trabalho articulado entre todos os membros educativos. Uma competência do Diretor de Turma referida no âmbito da alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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 ações para orientação e acompanhamento" (p. 35).

A maioria também manifestou preferência por o Diretor de Turma preparar o processo de avaliação dos alunos com os restantes professores. Embora o Conselho de Turma, na alínea b) do artigo 52º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 tenha a competência de "apreciar a proposta de classificação apresentada por cada professor/a" (p. 33) e na alínea c), do artigo 52º de "deliberar e aprovar as propostas de classificação apresentadas por cada professor/a" (p. 33), o Diretor de Turma por inerência do cargo tem a responsabilidade de coordenar o processo de avaliação dos alunos.

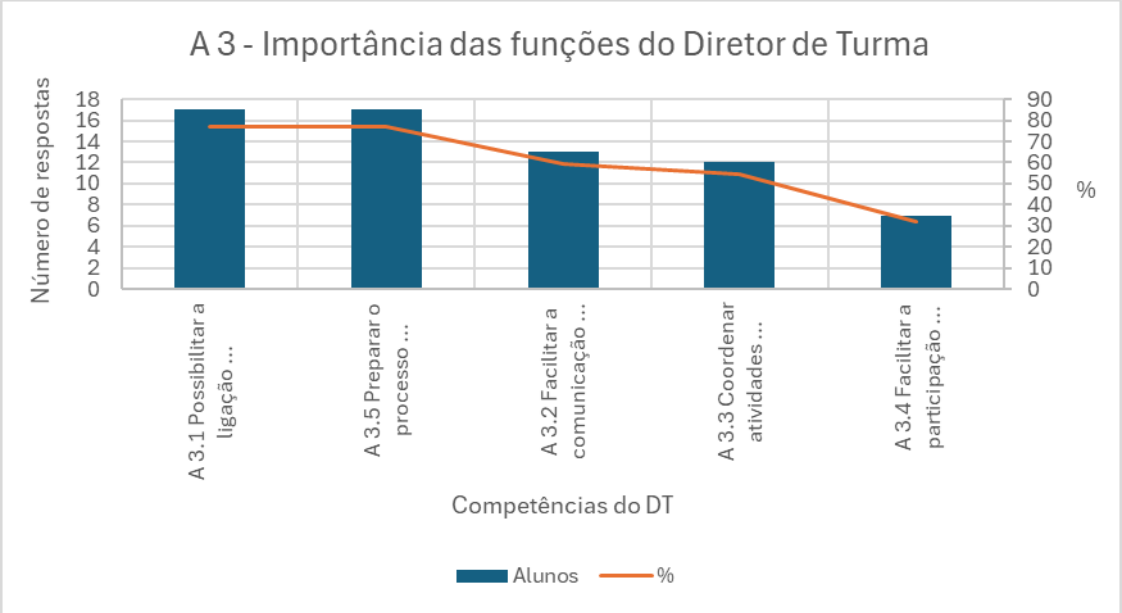
A terceira preferência manifestada pelos alunos diz respeito ao Diretor de Turma facilitar a comunicação e formas de colaboração entre professores e alunos. Uma competência prevista na alínea e), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de atividades,

conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a" (p. 35).

Tabela 12 – *Importância das competências do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Alunos	%
A 3.1 Possibilitar a ligação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação	17	77,3
A 3.5 Preparar o processo de avaliação dos alunos com os restantes professores	17	77,3
A 3.2 Facilitar a comunicação e formas de colaboração entre professores e alunos	13	59,1
A 3.3 Coordenar atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho para o grupo turma e para cada aluno	12	54,6
A 3.4 Facilitar a participação dos pais e encarregados de educação nas atividades da turma	7	31,8

Gráfico 2 – *Importância das competências do Diretor de Turma*



Questão A 4.1 (Al) – No ponto 3.4, do Capítulo 3, diversos autores focam o número insuficiente de horas atribuídas ao Diretor de Turma como um obstáculo para desempenhar as suas funções. Também Zenhas (2006) refere que "a redução horária dos DT's para o exercício das funções deste cargo é manifestamente insuficiente, devendo, por conseguinte, ser aumentada" (p. 171). No entanto, os dados recolhidos contrariam a literatura acerca deste assunto, pois a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma tem tempo suficiente para ajudar a resolver os seus problemas, conforme ilustra a Tabela 13.

Esta contradição entre as afirmações proferidas na literatura e os dados dos questionários dos alunos pode ser explicada pelo facto de na

> Ausência de um tempo específico para atender os alunos, os directores de turma distribuem essa actividade de forma relativamente equilibrada entre os intervalos das aulas, com prejuízo do seu descanso, e o tempo destinado à disciplina que leccionam, aqui com prejuízo sobre o cumprimento dos conteúdos curriculares. (Sá, 1997, pp. 190-191)

Tabela 13 – *Tempo de acompanhamento pelo Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.1 O Diretor de Turma tem tempo suficiente para ajudar a resolver os meus problemas	1	0	0
	2	2	9,1
	3	11	50
	4	9	40,9

Questão A 4.2 (Al) – Segundo Zenhas (2006) o cargo de Direção de Turma reúne potencialidades que lhe permitem desenvolver um conjunto de ações, nomeadamente, no "chamar os pais à escola e promover a confiança e a colaboração entre esta e a família" (p. 167). Neste contexto, cabe ao Diretor de Turma "assegurar um acompanhamento individualizado dos alunos na turma, sob diversos aspectos, nomeadamente académico, relacional, socioafetivo e comportamental" (p. 167). O conhecimento e o relacionamento que o Diretor de Turma vai adquirindo ao longo do ano letivo dos seus alunos, é potenciado nos anos letivos seguintes, o que obviamente favorece o desenvolvimento pessoal e escolar dos alunos.

Os dados recolhidos permitem complementar a literatura, pois a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade nas vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior, conforme ilustra a Tabela 14.

Tabela 14 – *Vantagens na continuidade pedagógica do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.2 Há vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior	1	0	0
	2	1	4,5
	3	4	18,2
	4	17	77,3

Questão A 4.3 (Al) – O ponto 3.4, do Capítulo 3, aborda obstáculos e limitações às práticas do Diretor de Turma. Marques (2002) identifica duas categorias de dificuldades que os Diretores de Turma enfrentam: as de ordem pessoal e as de ordem institucional.

No que diz respeito às de ordem pessoal, a literatura refere a falta de formação específica relativamente à Direção de Turma; insuficientes competências pessoais; disponibilidade temporal para exercer o cargo; dificuldade em comunicar; dificuldade em consultar e interpretar legislação; tendência para um trabalho docente individual, associado a uma responsabilidade escassa e à inibição de tarefas ou tomadas de decisão.

Quanto às de ordem institucional, a literatura menciona o número elevado de alunos por turma, o número insuficiente de horas para o exercício do cargo, o excesso de funções do Diretor de Turma, a mobilidade dos docentes, as funções burocráticas, a constituição de turmas, horários de atendimento incompatível com a disponibilidade horária dos pais e encarregados de educação; a dificuldades das escolas para terem um espaço físico adequado ao atendimento dos encarregados de educação, a dificuldade das escolas na organização dos horários e na gestão dos espaços físicos, a falta de recursos humanos e materiais.

Apesar dos alunos não terem sido questionados a enumerar motivos que são obstáculos ou limitam o trabalho do Diretor de Turma conforme referenciado pela literatura, a maioria concorda em parte ou na totalidade que esses motivos existem, conforme ilustra a Tabela 15.

Tabela 15 – *Limitações ao trabalho de Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.3 Há motivos que são obstáculos ou limitam o trabalho do Diretor de Turma	1	4	18,2
	2	2	9,1
	3	13	59,1
	4	3	13,6

Questão A 4.4 (Al) – A maioria dos alunos, concorda em parte ou na totalidade que há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 16.

Acerca deste assunto, apesar de os alunos não terem sido questionados para que enumerassem meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma, Zenhas (2006) refere no seu estudo que a "forma como o DT encara o seu cargo e o exerce, depende a qualidade do seu trabalho junto das famílias" (p. 167). A partir desta conclusão, também podemos acrescentar o trabalho do Diretor de Turma junto dos professores do Conselho de Turma, os técnicos, os

assistentes operacionais e os alunos. Neste quadro, em que o Diretor de Turma se movimenta, a qualidade da sua atividade é um meio para melhorar o seu trabalho.

Tabela 16 – *Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.4 Há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma	1	4	18,2
	2	5	22,7
	3	6	27,3
	4	7	31,8

Questão A 4.5 (Al) – A maioria dos alunos, concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma tem de ter conhecimentos para fazer o seu trabalho, conforme ilustra a Tabela 17.

No que diz respeito a esta questão, a legislação em vigor não prevê uma formação específica para o cargo de Direção de Turma. No entanto, o Decreto-Lei nº 9-A/2025, que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 79/2014, de 14 de maio e que estabelece o regime jurídico da habilitação profissional para a docência na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário, estipula no ponto 2, do artigo 9º como áreas de formação na área educacional geral o seguinte,

> a) Psicologia do desenvolvimento, do comportamento e da aprendizagem;
>
> b) Processos cognitivos, designadamente os envolvidos na aprendizagem da leitura, da escrita e da matemática elementar;
>
> c) Competências sociais e emocionais;
>
> d) Currículo e desenvolvimento do currículo, compreendendo os processos de ensino, da aprendizagem e da avaliação;
>
> e) Educação para a cidadania;
>
> f) Diversidade e inclusão, abrangendo a educação inclusiva;
>
> g) Organização escolar, compreendendo a relação entre a escola, a família e a comunidade;
>
> h) Organização e gestão da sala de aula, incluindo a disciplina;
>
> i) Tecnologias digitais em educação. (p. 3)

Assim, podemos inferir que apesar de não haver uma formação específica na área da Direção de Turma, existem áreas de formação inicial que são importantes para o desenvolvimento profissional do Diretor de Turma.

Tabela 17 – *Conhecimento profissional do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.5 O Diretor de Turma tem de ter conhecimentos para fazer o seu trabalho	1	0	0
	2	1	4,5
	3	4	18,2
	4	17	77,3

Questão A 4.6 (Al) – A maioria dos alunos, concorda em parte ou na totalidade que no trabalho do Diretor de Turma aparecem novas situações para resolver, conforme ilustra a Tabela 18.

Esta questão é inerente ao trabalho do Diretor de Turma, pois a "matéria-prima" com que trabalha são pessoas, que têm características diferentes, que vivem em contextos diferentes, que têm dinâmicas de vida diferentes. No entanto, o Diretor de Turma tem-se deparado com novas situações, nomeadamente no que concerne à multiculturalidade e interculturalidade. Segundo Leite (2003), defende "numa sociedade multicultural, as escolas podem constituir espaços privilegiados de vivência de relações de troca e de reciprocidade" (p. 38). A autora acrescenta que "a escola é talvez uma das instituições melhor colocada para criar as condições que se aproximem de uma vivência igualitária entre grupos diferentes e onde ocorram processos de comunicação (…) intercultural" (p. 40).

Tabela 18 – *Novas situações para o Diretor de Turma resolver*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
A 4.6 No trabalho do Diretor de Turma aparecem novas situações para resolver	1	0	0
	2	2	9,1
	3	8	36,4
	4	12	54,5

Perfil do Diretor de Turma / Questão B 5.1 (Al) – Relativamente ao *perfil do Diretor de Turma*, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é uma figura importante na escola, conforme ilustra a Tabela 19.

A opinião dos alunos é corroborada na literatura, nomeadamente por Sá (1997) que concluiu no seu estudo "que o director de turma desempenha, de facto, um papel muito importante na escola portuguesa, mas não apenas (nem sobretudo) por aquilo que faz, mas sim pelo que representa" (p. 264).

Tabela 19 – *Importância da figura do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.1 O Diretor de Turma é uma figura importante da escola	1	1	4,6
	2	3	13,6
	3	5	22,7
	4	13	59,1

Questão B 5.2 (Al) – Na sequência da questão anterior, perante a importância da figura do Diretor de Turma na escola, os alunos concordam em parte ou totalmente que o Diretor de Turma é respeitado por todos, conforme ilustra a Tabela 20. Os dados recolhidos também revelam que nenhum aluno discorda da importância da figura do Diretor de Turma na escola.

Na literatura, o reconhecimento da figura do Diretor de Turma é marcado pela credibilidade e confiança enquanto gestor e líder, conforme se explana no ponto 2.2.3, do Capítulo 2. Duas qualidades importantes para se ser respeitado por todos. A este propósito, Fachada (2024) refere que "o líder deve ter credibilidade, o grande alicerce da liderança" (p. 41)

Tabela 20 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.2 O Diretor de Turma é respeitado por todos	1	0	0
	2	0	0
	3	9	40,9
	4	13	59,1

Questão B 5.3 (Al) – Segundo os dados recolhidos, os alunos concordam que o Diretor de Turma é respeitado por todos. Semelhantes opiniões têm em relação aos encarregados de educação, ou seja, os alunos concordam em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é respeitado pelos encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 21. À semelhança da questão anterior, também aqui, nenhum aluno discorda que o Diretor de Turma seja respeitado pelos encarregados de educação.

No que se refere a este assunto, no estudo realizado por Zenhas (2006), os encarregados de educação reconhecem a importância da disponibilidade do Diretor de Turma "para com alunos, professores e EEs, da coexistência de rigor e apoio, do cuidado com a qualidade das relações interpessoais e da comunicação e da contínua existência de intencionalidade" (p. 107). Assim,

podemos concluir, que estas qualidades contribuem para alicerçar o respeito dos encarregados de educação pelo Diretor de Turma.

Tabela 21 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos encarregados de educação*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.3 O Diretor de Turma é respeitado pelos Encarregados de Educação	1	0	0
	2	0	0
	3	2	9,1
	4	20	90,9

Questão B 5.4 (Al) – Os dados recolhidos também revelam que em relação aos alunos, a maioria concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é respeitado pelos alunos. No entanto, há uma percentagem de 18,2% que discorda em parte, conforme ilustra a Tabela 22.

Se compararmos a Tabela 20 com a Tabela 21, observamos que na Tabela 20, 59,1% dos alunos concorda na totalidade que o Diretor de Turma é respeitado por todos, enquanto na Tabela 21 esta percentagem é significativamente maior, 90,9% dos alunos concorda na totalidade que o Diretor de Turma é respeitado pelos encarregados de educação.

Esta discrepância dos dados, pode eventualmente estar relacionada com a opinião dos alunos. Apenas 50% concorda na totalidade que o Diretor de Turma é respeitado pelos alunos, conforme se observa na Tabela 22.

Tabela 22 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos alunos*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.4 O Diretor de Turma é respeitado pelos Alunos	1	0	0
	2	4	18,2
	3	7	31,8
	4	11	50

Questão B 5.5 (Al) – No que diz respeito a qualquer professor reunir condições para ser Diretor de Turma, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 23. No entanto, uma percentagem significativa de alunos, 40,9%, discorda em parte ou totalmente que qualquer professor pode ser Diretor de Turma.

Os dados podem eventualmente revelar, a existência de qualidades humanas que são reconhecidas pelos alunos, como condições para um professor ser Diretor de Turma. A este

respeito, Marques (2002) conclui que "o director de turma deve ser uma pessoa compreensiva, disponível, dialogante, aberta, justa, dinâmica, competente, madura, equilibrada e coerente" (p. 28).

Tabela 23 – *Condições para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.5 Qualquer professor(a) reúne condições para ser Diretor(a) de Turma	1	3	13,6
	2	6	27,3
	3	8	36,4
	4	5	22,7

Questão B 5.6 (Al) – Os alunos quando questionados se o Diretor de Turma deve ter competências específicas para ser Diretor de Turma, a maioria concorda em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 24. Apesar dos alunos não terem sido questionados para enumerar competências especificas para ser Diretor de Turma, o ponto 2.2.1 do Capítulo 2, explica que essas competências estão relacionadas com o facto do Diretor de Turma ter de ser um gestor e um líder, e consequentemente ter comportamentos de gestão e liderança.

Tabela 24 – *Competências específicas para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.6 Os Diretores de Turma devem ter competências específicas	1	2	9,1
	2	3	13,6
	3	11	50
	4	6	27,3

Questão B 5.7 (Al) – A maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente que os Diretores de Turma devem ter formação para fazer o seu trabalho, conforme ilustra a Tabela 25.

Acerca deste assunto e conforme já referimos na Questão A 4.5 (Al), não existe uma legislação que estipule uma formação específica direcionada para o Diretor de Turma. No entanto o ponto 2, do artigo 9º, do Decreto-Lei nº 9-A/2025, estabelece um conjunto de áreas que estão incluídas na formação geral do professor/Diretor de Turma, nomeadamente a Psicologia do desenvolvimento, do comportamento e das aprendizagens, as competências sociais e emocionais, o currículo e desenvolvimento do currículo, a educação para a cidadania, a diversidade e a inclusão, a organização escolar compreendendo a relação entre a escola, a família e a comunidade.

Tabela 25 –*Formação específica para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
B 5.7 Os Diretores de Turma devem ter formação para fazer o seu trabalho	1	0	0
	2	5	22,7
	3	6	27,3
	4	11	50

Questão B 6 (Al) – No que se refere à importância das *qualidades do Diretor de Turma* a maioria dos alunos elegeu preferencialmente a capacidade de relacionamento e a capacidade de prever situações e de solucionar problemas, conforme ilustra a Tabela 26 e o Gráfico 3.

A capacidade de relacionamento é corroborada pelo Decreto-Lei n.º 240/2001, de 30 de agosto, que aprova o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário. A alínea f), do ponto 2, do Anexo II, estabelece o seguinte, "manifesta capacidade relacional e de comunicação, bem como equilíbrio emocional, nas várias circunstâncias da sua actividade profissional" (p. 5571).

Quanto à capacidade de prever situações e de solucionar problemas, o Diretor de Turma ao cumprir o estipulado na alínea d), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, isto é, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos" (p. 35), consegue prever problemas e encontrar, antecipadamente, soluções.

Contudo, os alunos também elegeram como qualidades do Diretor de Turma, o bom senso e ponderação, assim como ter disponibilidade de tempo para apreciar os pedidos a que tem de responder, conforme ilustra a Tabela 26 e o Gráfico 3.

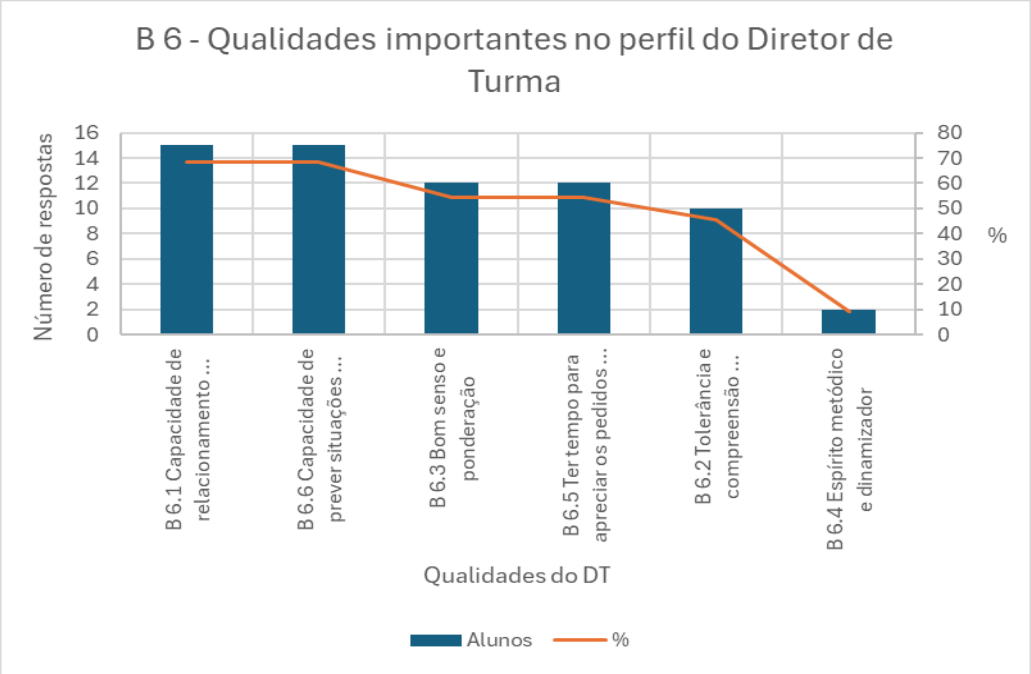
No que se refere ao bom senso e ponderação, a alínea e), do ponto 2, do Anexo II, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, estipula na dimensão profissional, social e ética do perfil geral do desempenho do professor, o seguinte, "identifica ponderadamente e respeita as diferenças culturais e pessoais dos alunos" (p. 5571).

Acerca da disponibilidade de tempo, Zenhas (2006) concluiu no seu estudo a partir dos resultados dos questionários aos alunos, que uma das características do Diretor de Turma é ter "disponibilidade para com alunos" (p. 107).

Tabela 26 – *Qualidades do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Alunos	%
B 6.1 Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação	15	68,2
B 6.6 Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar aumentar	15	68,2
B 6.3 Bom senso e ponderação	12	54,6
B 6.5 Ter tempo para apreciar os pedidos a que tem de responder	12	54,6
B 6.2 Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito um pelo outro	10	45,5
B 6.4 Espírito metódico e dinamizador	2	9,1

Gráfico 3 – *Qualidades do Diretor de Turma*



Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia / Questão C 7.1 (Al) – No que concerne ao *papel do Diretor de Turma*, nomeadamente na gestão intermédia, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente que há motivos que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo, conforme ilustra a Tabela 27.

Apesar dos alunos não terem sido questionados para enumerar motivos que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo, Zenhas (2006) concluiu que "algumas características da DT perpassam em todas as suas áreas de actuação e parecem ser fulcrais para o bom desempenho das suas funções" (p. 107). A autora enumera a disponibilidade de tempo para atender todos os membros educativos, a qualidade das relações interpessoais, a capacidade de comunicação e a disponibilidade para estar sempre presente.

Tabela 27 – *Sucesso no desempenho do cargo*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.1 Há motivos que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo	1	0	0
	2	2	9
	3	10	45,5
	4	10	45,5

Questão C 7.2 (Al) – No que se refere ao Diretor de Turma ter de possuir características para ser um administrador, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 28.

Uma concordância que é corroborada por Fachada (2024) ao mencionar que "gerir implica alcançar resultados através da utilização e do controlo de todos os recursos necessários e existentes" (p. 36), nomeadamente, ser focado no planeamento e rigoroso na aplicação dos procedimentos; saber dirigir as pessoas; ser capaz de otimizar recursos pessoais e materiais; conseguir fazer uso da autoridade e das regras sempre que necessário.

Tabela 28 – *O Diretor de Turma como administrador*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.2 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um administrador	1	0	0
	2	4	18,2
	3	11	50
	4	7	31,8

Questão C 7.3 (Al) – No que se refere ao Diretor de Turma ter de possuir características para ser um líder, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 29.

Uma concordância que é ratificada por Fachada (2024) ao referir que "liderar implica predominantemente uma concentração nas pessoas" (p. 36), isto é, o líder preocupa-se em "desenvolver, motivar e conseguir o empenho das pessoas, comprometendo-as com a missão, a visão e os objetivos da organização" (p. 36).

Tabela 29 – *O Diretor de Turma como líder*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.3 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder	1	2	9,1
	2	3	13,6
	3	7	31,8
	4	10	45,5

Questão C 7.4 (Al) – Relativamente ao Diretor de Turma ter de estar envolvido na elaboração de documentos como o Projeto Educativo, Regulamento Interno e Plano de Atividades, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 30.

Este envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos estruturantes para o Agrupamento de Escolas está de acordo com o previsto na alínea b), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, que estipula na dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, do perfil geral do desempenho do professor, o seguinte "participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino" (p. 5571).

Tabela 30 – *Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.4 O Diretor de Turma tem de estar envolvido na elaboração de documentos como o Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades	1	2	9,1
	2	1	4,5
	3	4	18,2
	4	15	68,2

Questão C 7.5 (Al) – Quanto à importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula, nomeadamente, na criação de um ambiente de trabalho favorável, a maioria dos alunos concorda na totalidade, conforme ilustra a Tabela 31.

Esta questão também está de acordo com a alínea i), do ponto 2, do Anexo III, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, que estipula na dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem do perfil geral do desempenho do professor, o seguinte "incentiva a construção participada de regras de convivência democrática e gere, com segurança e flexibilidade, situações problemáticas e conflitos interpessoais de natureza diversa" (p. 5571).

Tabela 31 – *Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.5 O Diretor de Turma é importante para termos um ambiente de trabalho favorável na sala de aula	1	0	0
	2	2	9,1
	3	0	0
	4	20	90,9

Questão C 7.6 (Al) – No que se refere ao Diretor de Turma ser importante para a entreajuda entre todos os professores da turma, os alunos concordam em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 32, verificando-se que nenhum aluno discordou desta opinião.

Também esta questão está de acordo com a alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, que estipula na dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, do perfil geral do desempenho do professor, o seguinte "colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, bem como com outras instituições da comunidade" (p. 5571).

Tabela 32 – *Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.6 O Diretor de Turma é importante para a entreajuda entre todos os professores da turma	1	0	0
	2	0	0
	3	13	59,1
	4	9	40,9

Questão C 7.7 (Al) – No que diz respeito ao Diretor de Turma ser importante na resolução de problemas, os alunos concordam em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 33.

Na sequência da questão anterior e no que está contemplado na alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, o Diretor de Turma ao colaborar "com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo" (p. 5571), está a contribuir para facilitar a resolução de problemas. Também a alínea a), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, estipula como uma competência do Diretor de Turma "promover um clima positivo" (p. 35), o que reforça a sua ação na facilitação de resolução de problemas.

Tabela 33 – *Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.7 O Diretor de Turma facilita a resolução de problemas	1	1	4,6
	2	1	4,6
	3	4	18,1
	4	16	72,7

Questão C 7.8 (Al) – A importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos é reconhecida pela maioria dos alunos, que concordam em parte ou totalmente, que a atuação do Diretor de Turma influência o desenvolvimento dos alunos, conforme ilustra a Tabela 34.

Um facto referido na literatura, nomeadamente Zenhas (2006), que concluiu que a intervenção do Diretor de Turma na interação entre a escola e a família, influenciou o desenvolvimento dos alunos, nomeadamente, na identificação dos problemas, na "definição de estratégias a serem adoptadas por alunos, professores e família, de acordo com as competências e as características da cada interveniente" (p. 117) e na coordenação e "monitorização da aplicação de estratégias pelos vários actores"(p. 117), garantido pelo Diretor de Turma.

Tabela 34 – *Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.8 A atuação do Diretor de Turma influência o desenvolvimento dos alunos	1	2	9,1
	2	1	4,5
	3	6	27,3
	4	13	59,1

Questão C 7.9 (Al) – A influência do Diretor de Turma não se restringe só ao desenvolvimento dos alunos, a maioria também concorda em parte ou totalmente, que o Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola/Agrupamento, conforme ilustra a Tabela 35.

Acerca desta questão Sá (1997) no seu estudo concluiu que "os professores são bastante peremptórios em reconhecer a importância do papel do director de turma" (p. 182). Conforme é referido no ponto 2.2.3, do Capítulo 2, o Diretor de Turma tem múltiplas funções em áreas como a coordenação do Conselho de Turma, o acompanhamento escolar do aluno, a ligação com a família. Para além das suas competências, o Diretor de Turma é um professor que tem uma dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade estipulada no perfil geral de desempenho profissional, pelo Decreto-Lei nº 240/2001 de 30 de agosto.

Neste quadro em que se integra a atividade do Diretor de Turma, podemos inferir que esta figura da gestão intermédia tem influência na liderança da Escola/Agrupamento.

Tabela 35 – *Influência do Diretor de Turma*

C- Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	Alunos	%
C 7.9 O Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola/Agrupamento	1	4	18,2
	2	4	18,2
	3	8	36,3
	4	6	27,3

Prerrogativas do Diretor de Turma / Questão D 8.1 (Al) – Relativamente à nomeação do Diretor de Turma, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente que o Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento de Escolas, conforme ilustra a Tabela 36.

A opinião dos alunos está de acordo com a legislação em vigor. O ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, estipula o seguinte, "para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma" (p. 2351).

Tabela 36 – *Nomeação do Diretor de Turma*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.1 O Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento	1	2	9,1
	2	2	9,1
	3	10	45,4
	4	8	36,4

Questão D 8.2.1 (Al) – No que diz respeito a aumentar o número de horas semanais para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 37. No entanto, uma percentagem significativa de 45,5% dos alunos discorda que seja atribuído ao Diretor de Turma mais horas para exercer o cargo.

Acerca deste assunto, no ponto 3.4, do Capítulo 3, diversos autores constatam como obstáculo às práticas do Diretor de Turma o número de horas ser insuficiente. Marinho (2020) refere no seu trabalho de investigação que

> O tempo que resulta depois de cumprir todas as tarefas prioritárias de carácter obrigatório, parece indicar que o tempo remanescente é escasso. O diretor de turma

tem de dar à escola horas do seu tempo pessoal para conseguir concretizar a sua função geral. (p. 233)

Tabela 37 – *Aumento das horas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.1 Aumentar o número de horas semanais	1	1	4,5
	2	9	41
	3	11	50
	4	1	4,5

Questão D 8.2.2 (Al) – No que se refere ao Diretor de Turma ter horas semanais para atendimento aos alunos, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 38.

Quanto a este assunto, a legislação não prevê a atribuição de horas semanais para atendimentos dos alunos. No entanto, Sá (1997) refere que a Comissão de Reforma do Sistema Educativo, criada em 1986 e designada por CRSE, propôs uma hora específica para atendimento aos alunos, mas tal não foi consagrado no Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de maio.

Tabela 38 – *Atendimento aos alunos*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.2 Dispor de horas semanais para atendimentos aos Alunos	1	1	4,5
	2	1	4,5
	3	8	36,4
	4	12	54,6

Questão D 8.2.3 (Al) – Quanto ao aumento do número de horas semanais aos pais/encarregados de educação, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 39.

Sobre este assunto a legislação em vigor prevê uma hora semanal no horário do Diretor de Turma para atendimento aos encarregados de educação, conforme estipulado na alínea l), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1. No entanto, diversos autores referem que o horário de atendimento é muitas vezes incompatível com a disponibilidade horária do encarregado de educação, visto colidir com o horário profissional, conforme está explanado no ponto 3.4, do Capítulo 3.

Tabela 39 – *Aumento das horas semanais para atendimento*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.3 Aumentar o número de horas semanais para atendimento aos Pais /Encarregados de Educação	1	3	13,6
	2	3	13,6
	3	9	41
	4	7	31,8

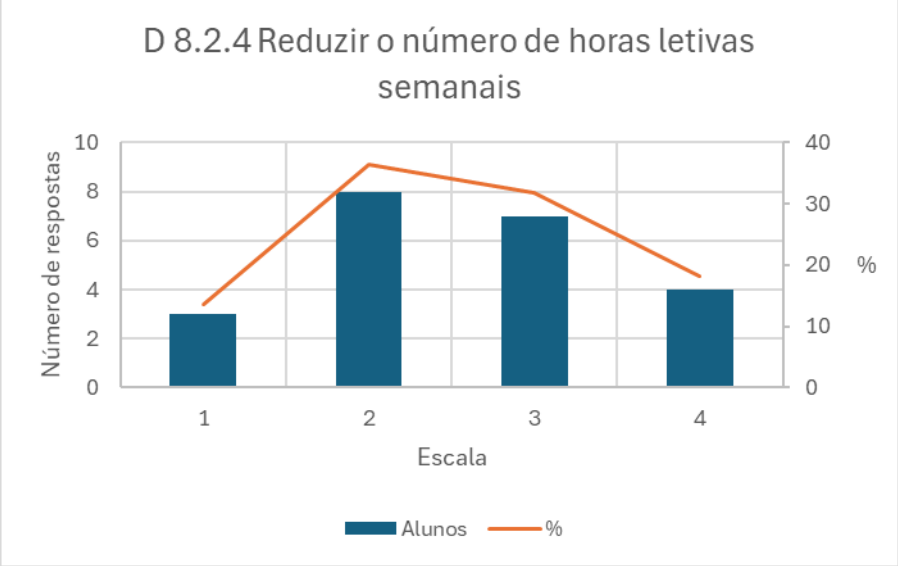
Questão D 8.2.4 (Al) – No que se refere à redução do número de horas letivas para o Diretor de Turma poder desempenhar melhor o cargo, a opinião dos alunos divide-se. Uma percentagem de 50% dos alunos discorda em parte ou totalmente, a outra percentagem de 50% concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 40 e o Gráfico 4.

Apesar da literatura referir o excesso de trabalho que o Diretor de Turma tem ao exercer as suas competências, conforme se descreve no ponto 3.4, do Capítulo 3, existe sempre a dúvida se uma redução do número de horas letivas semanais seria suficiente para o Diretor de Turma cumprir as suas funções sem sacrificar o seu tempo pessoal.

Tabela 40 – *Redução das horas letivas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.4 Reduzir o número de horas letivas semanais	1	3	13,6
	2	8	36,4
	3	7	31,8
	4	4	18,2

Gráfico 4 – *Redução das horas letivas semanais*



Questão D 8.2.5 (Al) – Na literatura não há referência ao número de turmas que são atribuídas ao Diretor de Turma na qualidade de professor de uma determinada disciplina.

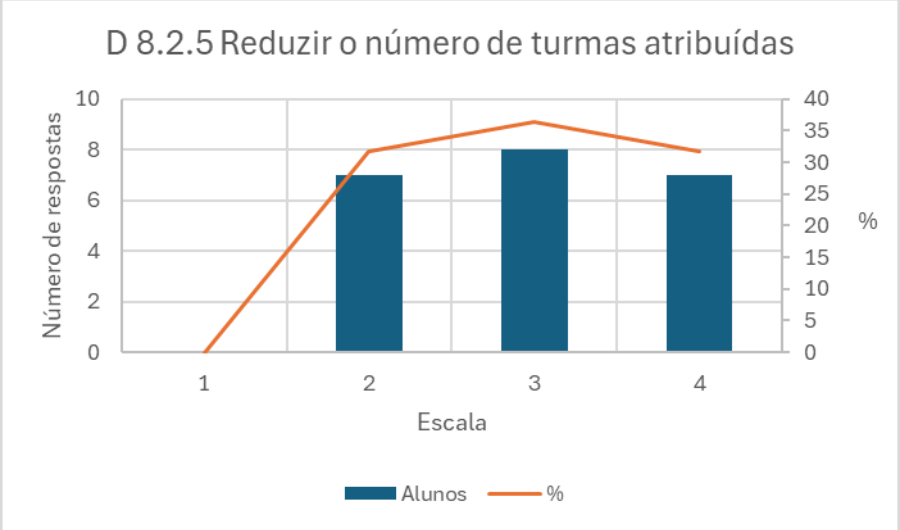
No entanto, no ponto 3.4, do Capítulo 3, uma das constatações de obstáculos às práticas do Diretor de Turma, mencionada por diversos autores, é a constituição das turmas, nomeadamente, a heterogeneidade do grupo de alunos, um elevado número de alunos com medidas de suporte à aprendizagem e o desequilíbrio no género dos alunos.

No que se refere a este assunto, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente, que se deve reduzir o número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma para que possa desempenhar melhor o cargo, conforme ilustra a Tabela 41 e o Gráfico 5.

Tabela 41 – *Redução do número de turmas*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.5 Reduzir o número de turmas atribuídas	1	0	0
	2	7	31,8
	3	8	36,4
	4	7	31,8

Gráfico 5 – *Redução do número de turmas*



Questão D 8.2.6 (Al) – No que diz respeito à atribuição de um secretário que ajude o Diretor de Turma a desempenhar o cargo, a maioria dos alunos concorda em parte ou totalmente, conforme ilustra a Tabela 42 e o Gráfico 6.

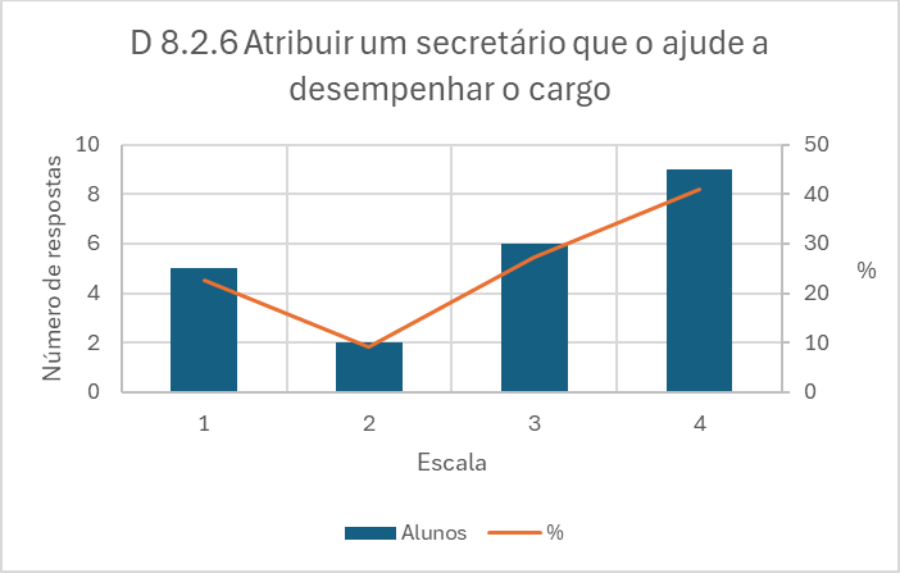
A opinião dos alunos está de acordo com a legislação em vigor que prevê um assessor para colaborar com o Diretor de Turma, conforme contemplado no ponto 1, do artigo 56º, do

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, “o/a assessor/a da turma é designado, pelo/a Diretor/a, de entre os professores da turma.” (p. 36).

Tabela 42 – *Atribuição de um secretário*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	Alunos	%
D 8.2.6 Atribuir um secretário que o ajude a desempenhar o cargo	1	5	22,7
	2	2	9,1
	3	6	27,3
	4	9	40,9

Gráfico 6 – *Atribuição de um secretário*



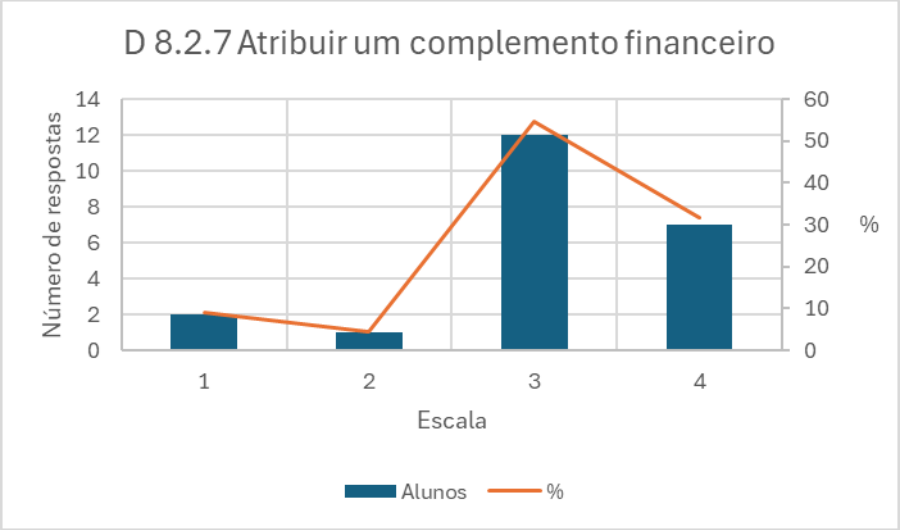
Questão D 8.2.7 (Al) – Relativamente à atribuição de um complemento financeiro ao Diretor de Turma, a maioria dos alunos concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 43 e o Gráfico 7.

Acerca deste assunto, Sá (1997) refere no seu estudo, que “ficou-nos a impressão de que o cargo de director de turma, se fosse de aceitação facultativa, dificilmente seria preenchido” (p. 210). Num quadro em que a nomeação dos Diretores de Turma é de aceitação obrigatória, provavelmente, a atribuição de um complemento financeiro contribuiria para uma melhor aceitação do cargo.

Tabela 43 – *Complemento financeiro*

	Escala	Alunos	%
D 8.2.7 Atribuir um complemento financeiro	1	2	9,1
	2	1	4,6
	3	12	54,5
	4	7	31,8

Gráfico 7 – *Complemento financeiro*



6.2.2 Questionário aos Encarregados de Educação

Em relação ao questionário, a sua aplicação foi proposta a um universo de 200 encarregados de educação, dos quais 124 anuíram em colaborar, mas apenas 117 questionários foram considerados válidos, correspondendo a uma taxa de participação de 58,5%.

Numa breve caracterização do "corpo" dos encarregados de educação, a maioria tem uma idade compreendida entre os 40 e 49 anos, ou seja, 67,5%.

No que diz respeito ao grau de parentesco em relação ao educando, a maioria corresponde à mãe, 84,6% e uma minoria corresponde ao pai, 15,4%. No entanto 82,9% responderam como sendo do sexo feminino e 17,1% do sexo masculino. Esta discrepância de dados, possivelmente deve-se ao facto de dois progenitores do sexo masculino terem respondido em nome de dois encarregados de educação do sexo feminino.

Quanto às habilitações literárias, 49,6% dos encarregados de educação é detentor de um curso do ensino superior; 25,7 % terminaram a escolaridade obrigatória; 14,5 % têm um curso

técnico profissional; 6,8% concluíram o 9º ano de escolaridade e apenas 3,4% possuem o 6º ano de escolaridade.

Relativamente à profissão que desempenham, a maioria está ligada ao setor terciário, correspondendo a uma taxa de 83,8%.

O Quadro 15 que se segue sintetiza a caracterização dos participantes no inquérito.

Quadro 15 – Síntese da *caracterização dos encarregados de educação participantes*

117 Encarregados de Educação		**Nº**	**%**
Idade	*30 – 39*	26	22,2
	40 – 49	79	67,5
	50 – 56	7	6
	60	1	0,9
	Desconhecida	4	3,4
Género	*Masculino*	20	17,1
	Feminino	97	82,9
Grau de parentesco	*Mãe*	99	84,6
	Pai	18	15,4
Habilitações Literárias	*6º ano*	4	3,4
	9º ano	8	6,8
	12º ano	30	25,6
	C. Técnico P.	17	14,5
	Licenciatura	45	38,5
	Mestrado	9	7,7
	Doutoramento	4	3,4
Profissão	*S. Primário*	2	1,7
	S. Secundário	14	11,9
	S. Terciário	98	83,8
	Desempregado	1	0,9
	Desconhecida	2	1,7

Funções do Diretor de Turma / Questão A 2.1 (Encarregados de Educação) - No que diz respeito às *funções do Diretor de Turma*, nomeadamente o que representa o Diretor de Turma para os encarregados de educação, a maioria concorda em parte ou totalmente que é o professor que transmite informações escolares importantes sobre o seu educando, conforme ilustra a Tabela 44.

Um facto que está de acordo com a alínea m), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e que tem a seguinte redação, "informar, segundo as normas em vigor, os pais e encarregados de educação sobre o aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos" (p. 36).

Tabela 44 – *Transmissão de informações*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.1 Transmite informações escolares importantes sobre o(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,5
	2	1	0,9
	3	14	12
	4	99	84,6

Questão A 2.2 (EE) – Na sequência da questão anterior, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou totalmente que o Diretor de Turma transmite outras informações escolares importantes sobre o seu educando, conforme ilustra a Tabela 45.

Uma opinião corroborada pelo estudo realizado por Zenhas (2006) ao concluir que cabe ao Diretor de Turma "assegurar um acompanhamento individualizado dos alunos da turma, sob diversos aspectos, nomeadamente académico, relacional, socioafectivo e comportamental" (p. 167).

Tabela 45 – *Transmissão de informações complementares*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.2 Menciona outras informações sobre o(a) meu (minha) educando(a)	1	2	1,7
	2	2	1,7
	3	29	24,8
	4	84	71,8

Questão A 2.3 (EE) – Uma das funções do Diretor de Turma é estabelecer uma ligação entre a escola e a família. A maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade

que o Diretor de Turma estabelece a ligação entre a escola e o encarregado de educação, conforme ilustra a Tabela 46.

Acerca deste assunto, Marques (2002) sustenta que na relação com a família, o Diretor de Turma deve "promover a comunicação com os pais" (p. 35). Em concordância com este tema, Sá (1997) complementa que "através dos contactos com os pais, o director de turma pode evitar «muitas das atitudes negativas» ou mesmo «violentas» destes em relação à escola" (p. 221).

Tabela 46 – *Elo entre Escola e encarregado de educação*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.3 Estabelece a ligação entre a Escola e encarregado de educação	1	2	1,7
	2	2	1,7
	3	20	17,1
	4	93	79,5

Questão A 2.4 (EE) – O Diretor de Turma tem a função de estabelecer ligações com a família, pelo que a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma pede colaboração para tentar solucionar problemas do seu educando, conforme ilustra a Tabela 47.

A opinião dos encarregados de educação está contemplada na alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 com a seguinte redação, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos (…) e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação na concretização de ações para orientação e acompanhamento" (p. 35).

Tabela 47 – *Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.4 Pede colaboração para tentar solucionar problemas do(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,6
	2	1	0,9
	3	28	23,9
	4	85	72,6

Questão A 2.5 (EE) – Na sequência da questão anterior, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma dá a conhecer formas concretas de ajudar o seu educando, conforme ilustra a Tabela 48.

Os dados recolhidos estão em linha com a legislação em vigor, pois o Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, reforça o papel dos pais ou encarregados de educação no "envolvimento em todo o processo educativo dos seus educandos" (p. 2919). A alínea e), do ponto 2, artigo 4º, estipula que os pais ou encarregados de educação têm o direito de "ter acesso a informação adequada e clara relativa ao seu filho ou educando" (p. 2920).

Tabela 48 – *Apresenta soluções para resolver problemas*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.5 Dá a conhecer formas concretas de ajudar o(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,6
	2	1	0,9
	3	37	31,6
	4	76	64,9

Questão A 2.6 (EE) – O interesse que o Diretor de Turma demonstra pelo desenvolvimento pessoal e académico do aluno, é reconhecido pela maioria dos encarregados de educação em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 49.

Na literatura, este reconhecimento está relacionado com a qualidade das "competências e de relacionamento interpessoal" (Zenhas, 2006, p. 168) do Diretor de Turma com os encarregados de educação e a qualidade da "sua capacidade em interagir com todos os intervenientes no processo educativo" (Zenhas, 2006, p. 168).

Tabela 49 – *Interesse pelo desenvolvimento dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.6 Interessa-se pelo(a) meu (minha) educando(a)	1	2	1,7
	2	4	3,4
	3	30	25,7
	4	81	69,2

Questão A 2.7 (EE) – Na sequência da questão anterior, em que se reconhece o interesse do Diretor de Turma pelo desenvolvimento pessoal e académico do aluno, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma informa sobre projetos, pessoas ou serviços que podem ajudar a resolver problemas do seu educando, conforme ilustra a Tabela 50.

Na legislação em vigor, o Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho consagra "uma abordagem integrada e contínua do percurso escolar de cada aluno garantindo uma educação de qualidade ao longo da escolaridade obrigatória" (p. 2919). O ponto do 2, do artigo 1º

> Identifica as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, as áreas curriculares específicas, bem como os recursos específicos a mobilizar para responder às necessidades educativas de todas e de cada uma das crianças e jovens ao longo do seu percurso escolar, nas diferentes ofertas de educação e formação. (p. 2019)

Neste quadro legislativo podemos inferir que o Diretor de Turma tem o dever de informar os encarregados de educação sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver problemas do seu educando.

Tabela 50 – *Divulga informações para resolver problemas*

A – Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.7 Informa sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver problemas do(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,5
	2	2	1,7
	3	34	29,1
	4	78	66,7

Questão A 2.8 (EE) – A participação dos pais ou encarregados de educação no Plano de Atividades da Escola está contemplada na alínea g), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 com a seguinte redação, "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35). Esta participação é reconhecida pelos encarregados de educação, que concordam em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma incentiva/solicita a sua participação no Plano Anual de Atividades da Escola, conforme ilustra a Tabela 51.

Tabela 51 – *Fomenta a participação dos encarregados de educação em atividades*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.8 Incentiva/solicita a minha participação no Plano Anual de Atividades da Escola	1	5	4,3
	2	7	6
	3	42	35,9
	4	63	53,8

Questão A 2.9 (EE) – No ponto 3.4, do Capítulo 3, é referido por diversos autores como obstáculo às práticas do Diretor de Turma, o horário de atendimento aos encarregados de educação ser incompatível com a sua disponibilidade horária. No entanto, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma se disponibiliza para atender fora do horário de atendimento, conforme ilustra a Tabela 52.

No que diz respeito a este assunto, podemos inferir que esta disponibilidade do Diretor de Turma para atender o encarregado de educação fora da hora de atendimento tem alguma analogia com o atendimento aos alunos, ou seja, uma disponibilidade "com prejuízo do seu descanso" (Sá, 1997, p. 191).

Tabela 52 – *Disponibiliza-se para escutar*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.9 Disponibiliza-se a atender-me fora da hora de atendimento	1	7	6
	2	6	5,1
	3	40	34,2
	4	64	54,7

Questão A 2.10 (EE) – Uma das funções do Diretor de Turma está estipulada na alínea k), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e tem a seguinte redação, "promover, com os pais e encarregados de educação, a eleição do Representante de pais/encarregados de educação da turma" (p. 36). Uma função que é relevante para um conjunto de objetivos, nomeadamente, informar através do Representante dos Encarregados de Educação, assuntos de interesse para todos os encarregados de educação.

Neste quadro, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma informa o Representante dos Encarregados de Educação, de assuntos de interesses para todos os encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 53.

Tabela 53 – *Informa o representante dos encarregados de educação*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.10 Informa o Representante dos Encarregados de Educação, de assuntos de interesse para todos os Encarregados de Educação	1	3	2,6
	2	2	1,7
	3	30	25,6
	4	82	70,1

Questão A 2.11 (EE) – No âmbito do Decreto-Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, o Diretor de Turma pode convocar o Representante dos Encarregados de Educação (ou os encarregados de educação) para os Conselhos de Turma (excetos nos Conselhos de Turma de avaliação). Um facto que é reconhecido pela maioria dos encarregados de educação em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 54.

Esta convocatória enquadra-se na responsabilidade dos pais ou encarregados de educação, em situações contempladas na alínea e), do ponto 2, do artigo 43º, "cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica, em especial quando para tal forem solicitados, colaborando no processo de ensino dos seus educandos" (p. 5116) e na alínea j), do ponto 2, do artigo 43º, "comparecer na escola sempre que tal se revele necessário ou quando para tal for solicitado" (p. 5116).

Tabela 54 – *Convoca os encarregados de educação para o Conselho de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.11 Convoca-me para os Conselhos de Turma (exceto os de avaliação)	1	7	6
	2	14	12
	3	36	30,7
	4	60	51,3

Questão A 2.12 (EE) – O reconhecimento pela maioria dos encarregados de educação que o Diretor de Turma os convoca para os Conselhos de Turma, permite inferir que o Diretor de Turma valoriza a sua participação em reuniões. Esta conclusão é corroborada pela opinião dos encarregados de educação, cuja maioria concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma valoriza a sua participação nas reuniões, conforme ilustra a Tabela 55.

Acerca deste assunto, Zenhas (2006) refere "que as reuniões funcionam como pólos estruturantes do trabalho colectivo e/ou individual realizado na turma" (p. 126).

Tabela 55 – *Valoriza a participação dos encarregados de educação em reuniões*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.12 Valoriza a minha participação nas reuniões	1	2	1,71
	2	4	3,42
	3	42	35,90
	4	69	58,97

Questão A 2.13 (EE) – Na sequência da questão anterior, a maioria dos encarregados de educação também reconhece em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma valoriza a sua participação na Escola/Agrupamento, conforme ilustra a Tabela 56.

A este propósito, Sá (1997) menciona no seu estudo que a segunda qualidade mais valorizada pelos professores em relação ao Diretor de Turma, é "a sua capacidade de envolver os pais na vida da escola" (p. 219). Um reconhecimento que permite inferir que o Diretor de Turma valoriza a participação dos encarregados de educação na Escola.

Tabela 56 – *Valoriza a participação dos encarregados de educação na Escola*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.13 Valoriza a minha participação na Escola/Agrupamento	1	2	1,7
	2	9	7,7
	3	51	43,6
	4	55	47

Questão A 2.14 (EE) – Relativamente à participação dos encarregados de educação na Escola/Agrupamento, a maioria reconhece em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma lidera as atividades em que estes participam, conforme ilustra a Tabela 57.

Sendo o Diretor de Turma a ligação com a família, o professor responsável por solicitar a presença dos encarregados de educação na escola, bem como, a figura que promove a sua participação na escola, os encarregados de educação veem o Diretor de Turma como o líder das atividades em que participa. A este propósito, Fachada (2024) refere que "liderar é fazer com que o colaborador realize algo que se deseja, porque ele próprio quer fazê-lo" (p. 36). Assim, o Diretor de Turma ao liderar faz com que o encarregado de educação realize algo que se deseja, porque ele próprio quer fazê-lo.

Tabela 57 – *Lidera as atividades na Escola*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 2.14 Lidera as atividades em que participo na Escola	1	4	3,4
	2	14	12
	3	48	41
	4	51	43,6

Questão A 3 (EE) – No que se refere à *importância das competências do Diretor de Turma* definidas na legislação em vigor e conforme ilustra a Tabela 58 e o Gráfico 8, a maioria dos encarregados de educação manifestou preferência por o Diretor de Turma assegurar a articulação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação. Uma competência do Diretor de Turma prevista no âmbito da alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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 ações para orientação e acompanhamento" (p. 35).

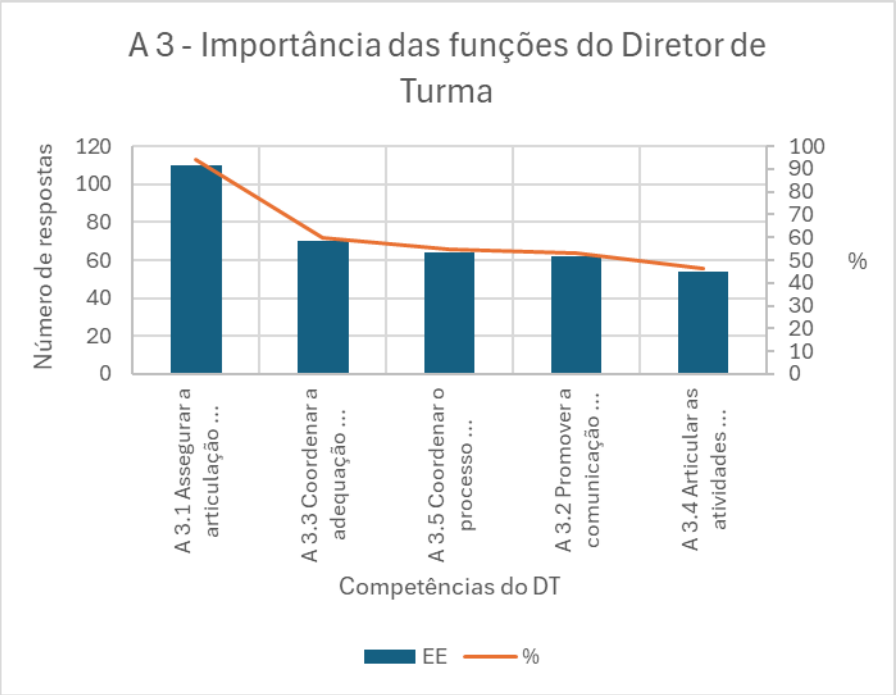
A segunda preferência manifestada pelos encarregados de educação refere-se ao Diretor de Turma coordenar a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno e que está consagrada na alínea e), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1.

A terceira preferência manifestada pelos encarregados de educação diz respeito ao Diretor de Turma coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador. Uma competência do Diretor de Turma contemplada no ponto 4, do artigo 22º, da Portaria nº 223-A/2018, de 3 de agosto, "a coordenação do processo de tomada de decisão relativa à avaliação sumativa, garantindo a sua natureza globalizante e o respeito pelos critérios de avaliação (…) compete: (…) b) Nos 2.º e 3.º ciclos, ao diretor de turma" (p. 3790-(8)).

Tabela 58 – *Importância das competências do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	**EE**	**%**
A 3.1 Assegurar a articulação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação	110	94
A 3.3 Coordenar a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno	70	59,8
A 3.5 Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador	64	54,7
A 3.2 Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos	62	53
A 3.4 Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação	54	46,2

Gráfico 8 – *Importância das competências do Diretor de Turma*



Questão A 4.1 (EE) – No que diz respeito às horas atribuídas ao Diretor de Turma para desenvolver as suas funções, o ponto 4, do artigo 10º, do Despacho Normativo nº 10-B/2018, de 6 de julho, estipula o seguinte, "para o exercício das funções de direção de turma cada escola gere quatro horas semanais" (p. 18770-(5)). No entanto, a literatura refere que o número de horas atribuídas ao Diretor de Turma é insuficiente para cumprir as suas funções, conforme descrito no ponto 3.4, do Capítulo 3.

Todavia, os dados recolhidos contrariam as referências na literatura, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o número de horas por semana destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente, conforme ilustra a Tabela 59.

Tabela 59 – *Tempo de acompanhamento pelo Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.1 - 2h e 20mn (aproximadamente) por semana destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente	1	12	10,3
	2	23	19,7
	3	56	47,8
	4	26	22,2

Questão A 4.2 (EE) – O Diretor de Turma, ao longo do ano, adquire progressivamente um conhecimento pessoal e académico dos alunos. Por outro lado, estabelece uma ligação de confiança e credibilidade com o encarregado de educação. Segundo Marques (2002), "é nos conselhos de turma que o director de turma pode pôr em conjunto toda a informação recebida dos alunos, dos pais e de outros professores, partilhando essa informação com todos os intervenientes no processo educativo" (p. 21).

Assim, podemos inferir que há vantagens em manter o Diretor de Turma no acompanhamento dos alunos durante a duração do ciclo de escolaridade, pois o conhecimento que o Diretor de Turma adquire dos alunos que acompanha, é útil pedagogicamente para os anos letivos seguintes. Os dados recolhidos corroboram esta conclusão, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade na vantagem em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior, conforme ilustra a Tabela 60.

Tabela 60 – *Vantagens na continuidade pedagógica do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.2 Há vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior	1	2	1,7
	2	6	5,1
	3	28	23,9
	4	81	69,2

Questão A 4.3 (EE) – Embora os encarregados de educação não tenham sido questionados a enumerar fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma, a maioria concorda em parte ou na totalidade que esses fatores existem, conforme ilustra a Tabela 61.

Acerca deste assunto, o ponto 3.4, do Capítulo 3 descreve as dificuldades que o Diretor de Turma enfrenta e que Marques (2002) identifica em duas categorias: as de ordem pessoal e as de ordem institucional.

Tabela 61 – *Limitações ao trabalho de Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.3 Há fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma	1	2	1,7
	2	11	9,4
	3	57	48,7
	4	47	40,2

Questão A 4.4 (EE) – Na sequência da questão anterior, os encarregados de educação também não foram questionados a enumerar meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma. No entanto, a maioria concorda em parte ou na totalidade na existência desses meios, conforme ilustra a Tabela 62.

Na literatura, um dos obstáculos às práticas do Diretor de Turma está relacionado com a organização escolar, conforme é mencionado no ponto 3.4, do Capítulo 3. Referimos, como exemplo, a constituição das turmas. A forma como se organizam as turmas pode ser um obstáculo ou um meio para melhorar o trabalho do Diretor de Turma, nomeadamente em questões relacionadas com a heterogeneidade do conjunto de alunos, o desequilíbrio entre géneros ou um número elevado de alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.

Por outro lado, a cooperação com outros intervenientes no processo educativo, como os psicólogos escolares, é um meio para melhorar o trabalho do Diretor de Turma e que está contemplado na alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 3 de agosto, "colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, bem como com outras instituições da comunidade" (p. 5571).

Tabela 62 – *Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.4 Há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma	1	2	1,7
	2	8	6,8
	3	45	38,5
	4	62	53

Questão A 4.5 (EE) – O Diretor de Turma é um professor e como tal está abrangido pelo Estatuto da Carreira Docente. O artigo 6º, do Decreto-Lei nº 139-A/90, de 28 de abril, estipula o direito à formação e informação para o exercício da função educativa. Não só é um direito como um dever, pois a formação contínua permite atualizar e aprofundar os conhecimentos e as competências profissionais dos docentes. Segundo Day (2001) refere, "a formação contínua é uma área necessária e potencialmente rica do desenvolvimento profissional contínuo dos professores" (p. 233).

Assim, este quadro legislativo corrobora a opinião dos encarregados de educação, cuja maioria concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma tem de ter formação, conforme ilustra a Tabela 63.

Tabela 63 – *Conhecimento profissional do Diretor de Turma*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.5 O Diretor de Turma tem de ter formação específica	1	6	5,1
	2	20	17,1
	3	55	47
	4	36	30,8

Questão A 4.6 (EE) – No que se refere à existência de novos contextos e novos desafios que surgem no trabalho do Diretor de Turma, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade com a sua existência, conforme ilustra a Tabela 64.

Na literatura, um dos contextos está relacionado com a multiculturalidade e interculturalidade e que é abordado no ponto 3.2.1, do Capítulo 3. Segundo Leite (2003), uma educação intercultural deve ser encarada como uma oportunidade positiva para desenvolver o conhecimento e as relações interpessoais no meio escolar.

Tabela 64 – *Novas situações para o Diretor de Turma resolver*

A - Funções do Diretor de Turma	Escala	EE	%
A 4.6 Há contextos e novos desafios que surgem no trabalho do Diretor de Turma	1	1	0,8
	2	3	2,6
	3	45	38,5
	4	68	58,1

Perfil do Diretor de Turma / Questão B 5.1 (EE) – As competências do Diretor de Turma definidas no artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, contribuem para que o Diretor de Turma seja uma figura relevante na escola.

As múltiplas funções que desempenha no âmbito da coordenação do Conselho de Turma, no acompanhamento pessoal e escolar dos alunos e na ligação da escola com a família, permitem que a maioria dos encarregados de educação concorde em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é uma figura relevante na escola, conforme ilustra a Tabela 65.

Tabela 65 – *Importância da figura do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.1 O Diretor de Turma é uma figura relevante na escola	1	0	0
	2	4	3,4
	3	20	17,1
	4	93	79,5

Questão B 5.2 (EE) – A responsabilidade nas funções desempenhadas pelo Diretor de Turma define a sua valorização pela comunidade escolar. Segundo Santos (2017) refere, "é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (p. 30).

O seu papel de líder, referido pela literatura, é reforçado pelos dados recolhidos, em que a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é uma figura devidamente valorizada pela comunidade escolar, conforme ilustra a Tabela 66.

Tabela 66 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.2 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pela comunidade escolar	1	1	0,9
	2	17	14,5
	3	49	41,9
	4	50	42,7

Questão B 5.3 (EE) – A valorização da figura do Diretor de Turma é reconhecida em parte ou na totalidade pela maioria dos encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 67.

A sua valorização está ligada ao facto de ser uma figura de liderança na escola com credibilidade. Uma qualidade que se consegue quando o discurso é coerente com a ação, o que gera confiança, um valor essencial na relação entre Diretor de Turma e encarregados de educação. De acordo com Fachada (2024), "o líder deve ter credibilidade, o grande alicerce da liderança" (p. 41).

Tabela 67 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos encarregados de educação*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.3 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos Encarregados de Educação	1	1	0,9
	2	8	6,8
	3	38	32,5
	4	70	59,8

Questão B 5.4 (EE) – Na sequência das questões anteriores, também a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que a figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos alunos, conforme ilustra a Tabela 68.

O papel que o Diretor de Turma desempenha no acompanhamento pessoal e escolar dos alunos proporciona a sua valorização junto dos mesmos. Acerca deste assunto, Zenhas (2006) menciona a disponibilidade do Diretor de Turma para com os alunos, a "coexistência de rigor e apoio, do cuidado com a qualidade das relações interpessoais e comunicação" (p. 107).

Tabela 68 – *Respeito pela figura do Diretor de Turma por parte dos alunos*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.4 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos alunos	1	1	0,9
	2	4	3,4
	3	37	31,6
	4	75	64,1

Questão B 5.5 (EE) – Apesar da maioria dos encarregados de educação valorizarem a figura do Diretor de Turma na escola, a maioria discorda em parte ou totalmente que qualquer professor reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 69. Os dados recolhidos também demonstram que este assunto não é consensual na perspetiva dos encarregados de educação, visto haver uma percentagem de 52,1% que discorda e uma percentagem de 47, 9% que concorda que qualquer professor reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma.

Todavia, podemos inferir que a maioria dos encarregados de educação discorda porque provavelmente nem todos os professores têm a credibilidade necessária para liderar o cargo, ou seja, nem todos os professores conseguem estabelecer uma relação de confiança com os encarregados de educação.

Tabela 69 – *Condições para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.5 Qualquer professor(a) reúne condições para ser nomeado Diretor(a) de Turma	1	20	17,1
	2	41	35
	3	43	36,8
	4	13	11,1

Questão B 5.6 (EE) – No que diz respeito aos Diretores de Turma deverem possuir aptidões específicas para desempenhar o cargo, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 70.

Apesar de os encarregados de educação não terem sido questionados para enumerar as aptidões para desempenhar o cargo, a relação de confiança estabelecida entre Diretor de Turma e encarregados de educação é uma aptidão importante. De acordo com a literatura, nomeadamente Zenhas (2006), as competências de comunicação e relacionamento interpessoal, são competências básicas do Diretor de Turma.

Tabela 70 – *Competências específicas para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.6 Os Diretores de Turma devem possuir aptidões específicas para desempenhar o cargo	1	3	2,6
	2	4	3,4
	3	41	35
	4	69	59

Questão B 5.7 (EE) – Apesar da legislação em vigor não prever uma formação específica direcionada para o exercício do cargo de Diretor de Turma, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma deve possuir formação específica, conforme ilustra a Tabela 71.

Sobre este assunto, Day (2001) refere, que "a formação contínua é uma área necessária e potencialmente rica do desenvolvimento profissional contínuo dos professores" (p. 233). Sendo o Diretor de Turma um professor com funções muito específicas, então podemos inferir na necessidade de uma formação contínua focada no desempenho profissional do Diretor de Turma.

Tabela 71 – *Formação específica para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	Escala	EE	%
B 5.7 Os Diretores de Turma devem possuir formação específica para desempenhar o cargo	1	6	5,1
	2	6	5,1
	3	56	47,9
	4	49	41,9

Questão B 6 (EE) – No que se refere à *importância de competências / qualidades do Diretor de Turma*, conforme se ilustra na Tabela 72 e no Gráfico 9, a maioria dos encarregados de educação manifestou como primeira preferência a capacidade de relacionamento. Segundo Zenhas (2006) uma das competências básicas do Diretor de Turma é o relacionamento interpessoal e que consiste na empatia, na autenticidade, na disponibilidade em apoiar e na cooperação.

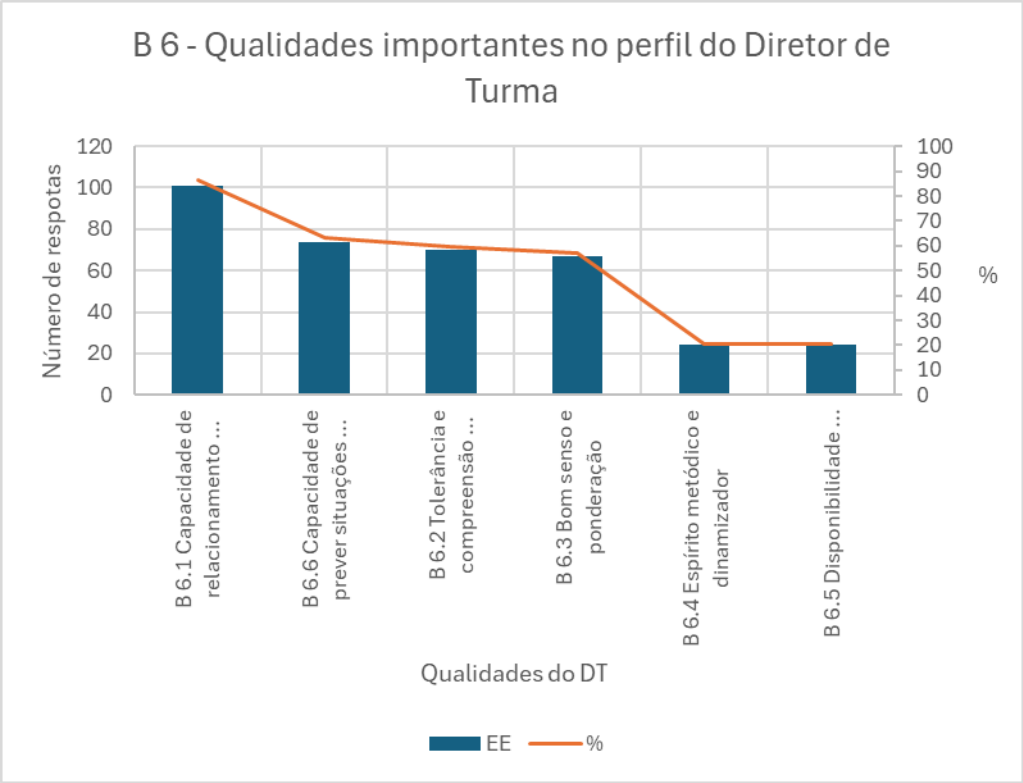
Como segunda preferência selecionada pelos encarregados de educação está a capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar. Esta capacidade do Diretor de Turma está relacionada com o conceito de confiança. Uma característica na relação do Diretor de Turma com a comunidade educativa. De acordo com Zenhas (2006) a confiança permite que "o indivíduo, apesar da incerteza da situação, tem a certeza que a outra parte será sensível às suas necessidades e irá até ao fim para atingir os objectivos comuns, neste caso, o sucesso educativo e académico dos jovens" (p. 52).

A terceira preferência selecionada pelos encarregados de educação diz respeito à tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo. Uma qualidade do Diretor de Turma que Marques (2002) insere num conjunto de qualidades, "o director de turma deve ser uma pessoa compreensiva, disponível, dialogante, aberta, justa, dinâmica, competente, madura, equilibrada e coerente" (p. 28).

Tabela 72 – *Qualidades do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma	EE	%
B 6.1 Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal docente e encarregados de educação	101	86,3
B 6.6 Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar	74	63,3
B 6.2 Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo	70	59,8
B 6.3 Bom senso e ponderação	67	57,3
B 6.4 Espírito metódico e dinamizador	24	20,5
B 6.5 Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder	24	20,5

Gráfico 9 – *Qualidades do Diretor de Turma*



Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia / Questão C 7.1 (EE) – No que concerne ao *papel do Diretor de Turma*, nomeadamente na gestão intermédia, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou totalmente que o cargo de Diretor de Turma é um cargo importante para a gestão da escola, conforme ilustra a Tabela 73.

A literatura corrobora os dados recolhidos. De acordo com Sá (1997), o Diretor de Turma tem um papel muito importante na gestão intermédia, acrescentando que "não apenas (nem sobretudo) por aquilo que faz, mas sim pelo que representa" (p. 264).

Tabela 73 – *Importância do cargo na gestão da escola*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.1 O cargo de Diretor de Turma é um cargo importante para a gestão da escola	1	1	0,9
	2	1	0,9
	3	18	15,3
	4	97	82,9

Questão C 7.2 (EE) – Apesar dos encarregados de educação não terem sido questionados para enumerar fatores relacionados com o sucesso do cargo de Diretor de Turma, a maioria dos

encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade na existência de fatores que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo, conforme ilustra a Tabela 74.

A este propósito e de acordo com Day (2001) o desenvolvimento profissional do professor é um assunto importante "no sentido de manter e melhorar a qualidade dos professores e das funções de liderança dos responsáveis pela direcção das escolas" (p. 17) e onde podemos acrescentar as funções de liderança do Diretor de Turma. O autor refere como fatores-chave do desenvolvimento profissional contínuo o "tempo e oportunidades, bem como disposições e capacidades dos professores para aprenderem com outros no local de trabalho e com elementos fora da escola" (p. 45).

Tabela 74 – *Sucesso no desempenho do cargo*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.2 Existem fatores que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo	1	0	0
	2	2	1,7
	3	36	30,8
	4	79	67,5

Questão C 7.3 (EE) – Os dados recolhidos, revelam que a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma tem de possuir características para ser um gestor, conforme ilustra a Tabela 75.

Acerca deste assunto, o ponto 2.2.2, do Capítulo 2, refere que uma das funções do Diretor de Turma é a coordenação do Conselho de Turma. Uma função que exige que o Diretor de Turma tenha características de gestor na sua liderança. Segundo Kotter (2017) "os aspetos mais importantes da gestão incluem planeamento, (…), organização, recursos humanos, controlo e resolução de problemas" (p. 40).

Tabela 75 – *O Diretor de Turma como gestor*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.3 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um gestor	1	3	2,6
	2	10	8,5
	3	41	35
	4	63	53,9

Questão C 7.4 (EE) – Na sequência da questão anterior, em que uma das funções do Diretor de Turma é a coordenação do Conselho de Turma, conforme referido no ponto 2.2.2, do Capítulo 2, o Diretor de Turma também deve ter características de líder na sua liderança. Kotter (2017) refere que um líder define estratégias para uma visão, "alinha as pessoas com essa visão e inspira-as para fazerem com que ela se concretize apesar dos obstáculos" (p. 40).

Um cenário que é corroborado pelos dados recolhidos, pois a maioria dos encarregados de educação, concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder, conforme ilustra a Tabela 76.

Tabela 76 – *O Diretor de Turma como líder*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.4 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder	1	3	2,5
	2	5	4,3
	3	40	34,2
	4	69	59

Questão C 7.5 (EE) – O envolvimento do Diretor de Turma na construção e implementação de documentos estruturantes para o funcionamento do Agrupamento de Escolas está contemplado como professor do Agrupamento de Escolas. A alínea b), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, determina na dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, que o professor "participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino" (p. 5571).

Os dados recolhidos reforçam este dever do Diretor de Turma, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma está envolvido na construção e implementação dos documentos estruturantes, nomeadamente Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades, conforme ilustra a Tabela 77.

Tabela 77 – *Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.5 O Diretor de Turma está envolvido na construção e implementação dos documentos estruturantes, nomeadamente Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades	1	1	0,9
	2	7	6
	3	44	37,6
	4	65	55,5

Questão C 7.6 (EE) – No que se refere à ação do Diretor de Turma na construção de um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que essa ação é fundamental, conforme ilustra a Tabela 78.

A opinião dos encarregados de educação é reforçada pela alínea a), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e que estipula o seguinte "promover um clima educativo positivo" (p. 35).

Tabela 78 – *Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.6 O Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula	1	0	0
	2	1	0,9
	3	28	23,9
	4	88	75,2

Questão C 7.7 (EE) – O artigo 52º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 define as competências do Conselho de Turma. Sendo o Diretor de Turma o responsável por coordenar o Conselho de Turma, é fundamental que construa um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma. Um ambiente de entreajuda tem como objetivo que o Diretor de Turma cumpra uma das suas competências definidas no Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1. A alínea c), do artigo 55º, aprova o seguinte, "assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares" (p. 35).

Os dados recolhidos reforçam a legislação em vigor, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma, conforme ilustra a Tabela 79.

Tabela 79 – *Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.7 O Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma	1	0	0
	2	1	0,9
	3	21	17,9
	4	95	81,2

Questão C 7.8 (EE) – A relevância do Diretor de Turma na gestão intermédia da escola e o reconhecimento da sua importância e valorização pelos membros educativos, permite-lhe ser um mediador de problemas entre os diferentes atores educativos. Esta afirmação é corroborada pela maioria dos encarregados de educação em parte ou na totalidade, os quais concordam que o Diretor de Turma é um mediador que facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, conforme ilustra a Tabela 80.

O reconhecimento dos encarregados de educação no que diz respeito a esta questão, é reforçado na legislação em vigor, nomeadamente, na alínea g), do ponto 2, do Anexo II, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, o Diretor de Turma sendo um professor "assume a dimensão cívica e formativa das suas funções, com as inerentes exigências éticas e deontológicas que lhe estão associadas" (p. 5571).

Tabela 80 – *Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.8 O Diretor de Turma é um mediador que facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente	1	0	0
	2	1	0,9
	3	21	17,9
	4	95	81,2

Questão C 7.9 (EE) – Segundo Zenhas (2006) cabe ao Diretor de Turma "assegurar um acompanhamento individualizado dos alunos da turma, sob diversos aspectos, nomeadamente académico, relacional, socioafectivo e comportamental" (p. 167). Na sequência deste quadro, Day (1999) refere, que no processo de desenvolvimento profissional contínuo dos professores, é necessário "ajudar os professores lembrarem-se que têm um papel crucial a desempenhar na vida dos seus alunos" (p. 319). Assim, podemos inferir que a atuação do Diretor de Turma influência o desenvolvimento integral dos alunos. Esta conclusão é corroborada pelos dados recolhidos, pois a

maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 81.

Tabela 81 – *Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.9 A atuação do Diretor de Turma influência o desenvolvimento integral dos alunos	1	1	0,9
	2	6	5,1
	3	35	29,9
	4	75	64,1

Questão C 7.10 (EE) – As funções desempenhadas pelo Diretor de Turma permite-lhe adquirir um conhecimento académico, social e pessoal dos seus alunos. Por outro lado, o facto de coordenar um Conselho de Turma que define estratégias de acordo com as necessidades de cada aluno da turma, acrescenta conhecimento ao Diretor de Turma. Neste contexto, o Diretor de Turma sendo um professor, "exerce a sua actividade profissional, de uma forma integrada, no âmbito das diferentes dimensões da escola como instituição educativa e no contexto da comunidade em que esta se insere" (Decreto-Lei nº 240, 2001, p. 5571).

Assim, podemos inferir como é importante haver colaboração entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma. Uma conclusão corroborada pelos dados recolhidos, pois a maioria dos encarregados de educação, concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 82.

Tabela 82 – *Colaboração entre Direção e Diretor de Turma*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.10 É importante haver colaboração entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma	1	0	0
	2	1	0,9
	3	20	17,1
	4	96	82

Questão C 7.11 (EE) – Na sequência da Questão 7.9 (EE), em que o Diretor de Turma influência o desenvolvimento integral dos alunos e da Questão 7.1 (EE), ao ser reconhecido a relevância que o Diretor de Turma tem na gestão intermédia, podemos inferir que o Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola/Agrupamento. Um facto corroborado pela opinião

dos encarregados de educação, cuja maioria concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 83.

Tabela 83 – *Influência do Diretor de Turma*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	Escala	EE	%
C 7.11 O Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola / Agrupamento	1	0	0
	2	9	7,7
	3	43	36,7
	4	65	55,6

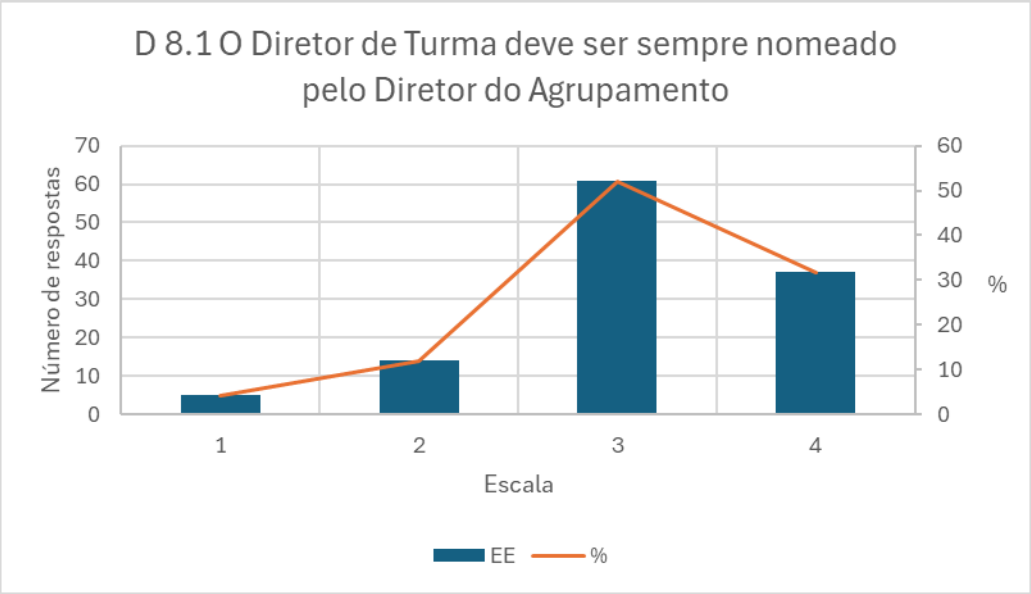
Prerrogativas do Diretor de Turma / Questão D 8.1 (EE) – No que se refere ao tema das *prerrogativas do Diretor de Turma*, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que o Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento, conforme ilustra a Tabela 84 e o Gráfico 10.

Relativamente a este assunto, a opinião dos encarregados de educação é consensual entre os membros educativos e está de acordo com a legislação, nomeadamente o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril e o Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, que prevê na alínea f), do ponto 3, do artigo nº 12 o seguinte "designar (…) os/as Diretores/as de Turma" (p. 13).

Tabela 84 – *Nomeação do Diretor de Turma*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.1 O Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento	1	5	4,3
	2	14	12
	3	61	52,1
	4	37	31,6

Gráfico 10 – *Nomeação do Diretor de Turma*



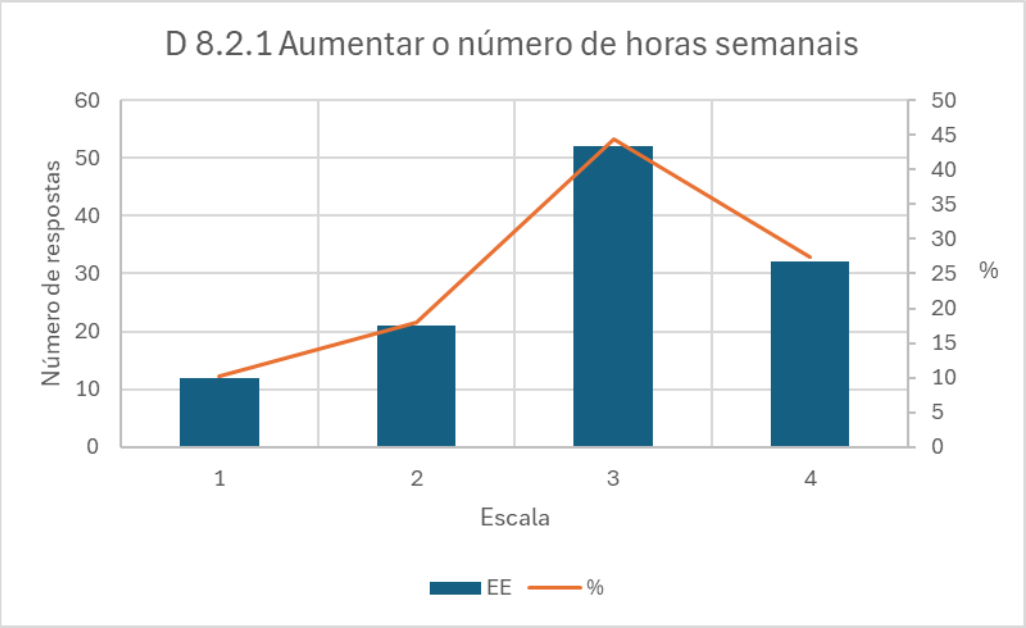
Questão D 8.2.1 (EE) – O Diretor de Turma desempenha um cargo complexo, exigente e de responsabilidade. O papel que representa na escola e as funções formais e informais estão descritas no ponto 2.2.3, do Capítulo 2 e no ponto 3.3, do Capítulo 3. No ponto 3.4, do Capítulo 3, diversos autores referem como obstáculo às práticas do Diretor de Turma o número insuficiente de horas para o exercício do cargo.

Um facto que corrobora a importância de o aumento do número de horas semanais para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo e que a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, conforme ilustra a Tabela 85 e o Gráfico 11.

Tabela 85 – *Aumento das horas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.1 Aumentar o número de horas semanais	1	12	10,3
	2	21	18
	3	52	44,4
	4	32	27,3

Gráfico 11 – *Aumento das horas semanais*



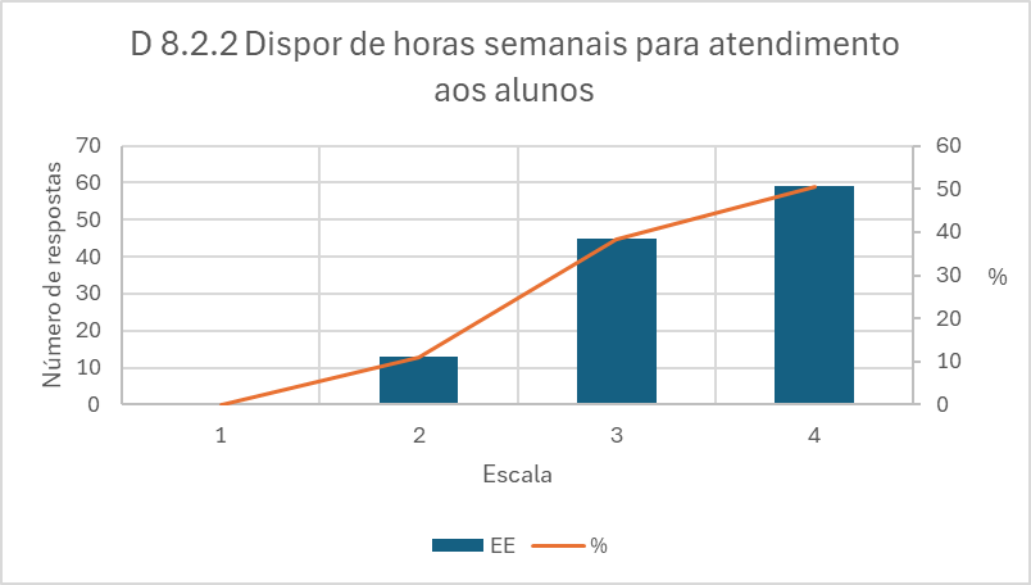
Questão D 8.2.2 (EE) – De acordo com os estudos realizados por Sá (1999), o atendimento dos alunos surge "como a actividade que os professores mais valorizam na sua qualidade de directores de turma" (p. 187).

Apesar da legislação não prever horas semanais para atendimento do Diretor de Turma aos alunos, a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, que o Diretor de Turma devia dispor de horas semanais para esse efeito, conforme ilustra a Tabela 86 e o Gráfico 12.

Tabela 86 – *Atendimento aos alunos*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.2 Dispor de horas semanais para atendimento aos alunos	1	0	0,0
	2	13	11,1
	3	45	38,5
	4	59	50,4

Gráfico 12 – *Atendimento aos alunos*



Questão D 8.2.3 (EE) – Na sequência da questão anterior e nos estudos realizados por Sá (1999), o atendimento aos pais e encarregados de educação, surge como a segunda atividade mais valorizada pelos professores na qualidade de Diretores de Turma.

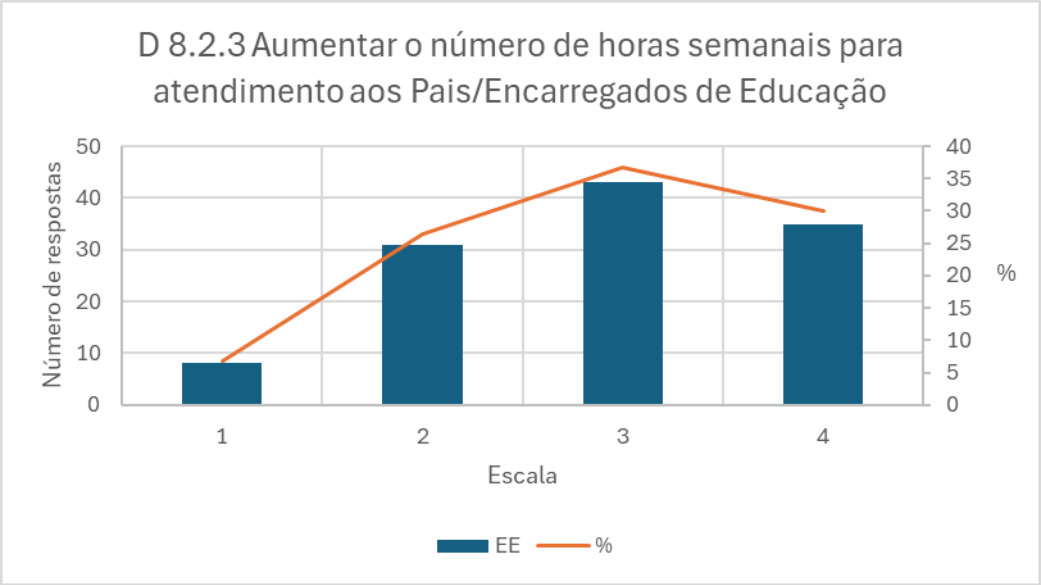
O atendimento aos encarregados de educação está previsto na legislação em vigor, nomeadamente na alínea l), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1. Contudo, a literatura refere, conforme analisado no ponto 3.4, do Capítulo 3, que o horário de atendimento é muitas vezes incompatível com os horários dos pais ou encarregados de educação

No entanto, os dados recolhidos revelam que a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade no aumento de o número de horas semanais para atendimento aos pais ou encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 87 e o Gráfico 13.

Tabela 87 – *Aumento das horas semanais para atendimento*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.3 Aumentar o número de horas semanais para atendimento aos Pais / Encarregados de Educação	1	8	6,8
	2	31	26,5
	3	43	36,8
	4	35	29,9

Gráfico 13 – *Aumento das horas semanais para atendimento*

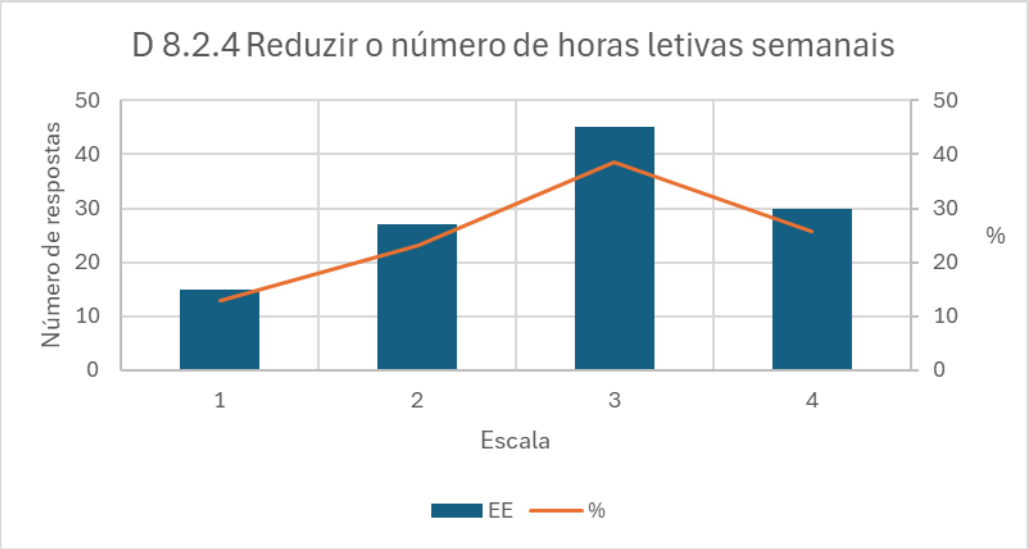


Questão D 8.2.4 (EE) – Na sequência da Questão D 8.2.1 (EE), em que há o reconhecimento do aumento de o número de horas semanais para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo, podemos inferir que esse aumento se deve refletir na redução do número de horas letivas semanais do Diretor de Turma. Uma conclusão que é corroborada pelos dados recolhidos, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade na redução do número de horas letivas semanais para o Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 88 e o Gráfico 14.

Tabela 88 – *Redução das horas letivas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.4 Reduzir o número de horas letivas semanais	1	15	12,8
	2	27	23,1
	3	45	38,5
	4	30	25,6

Gráfico 14 – *Redução das horas letivas semanais*



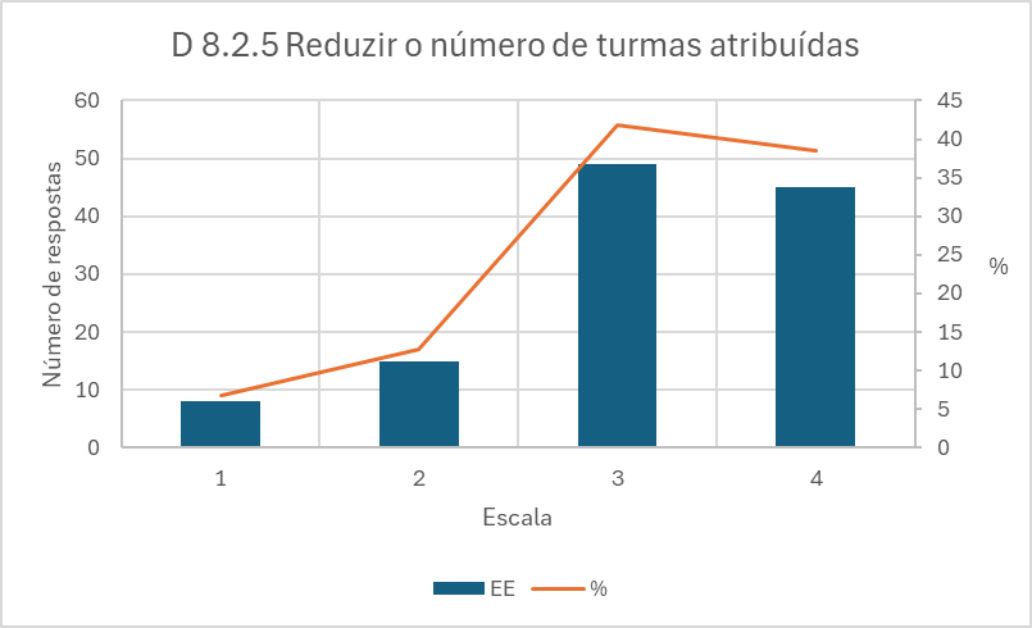
Questão D 8.2.5 (EE) – Apesar de não haver referências na literatura acerca da redução do número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma, podemos inferir de acordo com os dados da Questão D 8.2.1 (EE), em que é reconhecido o aumento do número de horas semanais para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo e na Questão 8.2.4 D (EE), em que é reconhecido a redução do número de horas letivas semanais, que também deve ser reduzido o número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma.

Uma conclusão que também é corroborada pela opinião dos encarregados de educação, cuja maioria concorda em parte ou na totalidade na redução do número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 89 e o Gráfico 15.

Tabela 89 – *Redução de número de turmas*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.5 Reduzir o número de turmas atribuídas	1	8	6,8
	2	15	12,8
	3	49	41,9
	4	45	38,5

Gráfico 15 – *Redução de número de turmas*



Questão D 8.2.6 (EE) – O Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, não prevê a atribuição de horas para um professor desempenhar o papel de assessor do Diretor de Turma.

No entanto, o diploma na alínea d), do ponto 1, do artigo 13º, estipula que ao Conselho Geral do Agrupamento de Escolas cumpre "aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada" (p. 2345). Por sua vez, o diploma prevê que o Diretor do Agrupamento de Escolas na alínea d), do ponto 4, do artigo 20º tenha como competência "distribuir o serviço docente e não docente" (p. 2347), de acordo com a legislação em vigor.

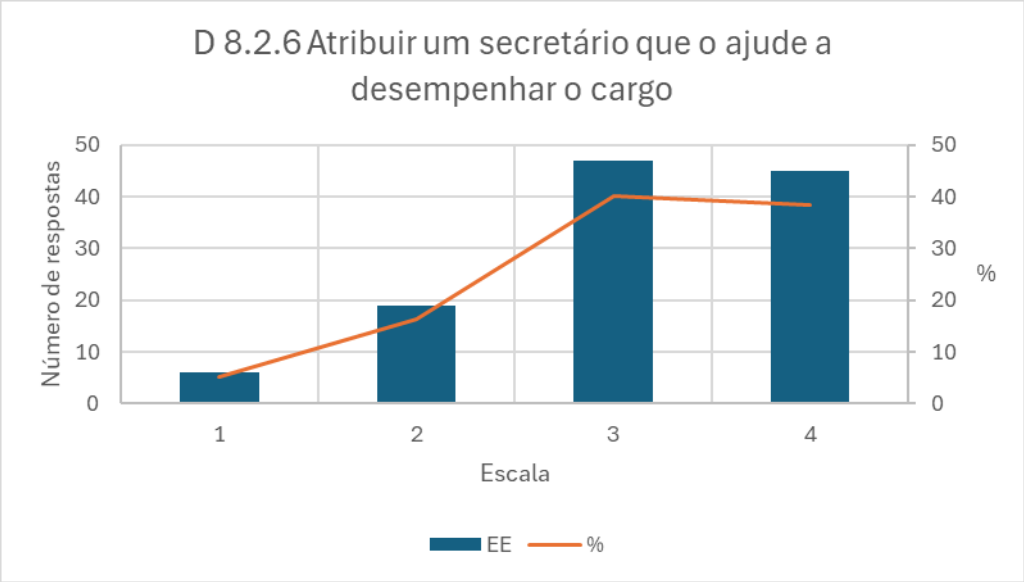
Neste enquadramento, surge no Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e no artigo 56º a figura do assessor do Diretor de Turma. O professor do Conselho de Turma nomeado para este cargo tem a competência, no artigo 57º, de colaborar com o Diretor de Turma e de secretariar as reuniões do Conselho de Turma e as reuniões com os encarregados de educação.

Um quadro legislativo que é reforçado pela opinião dos encarregados de educação, cuja maioria concorda em parte ou na totalidade, na atribuição de um secretário que ajude o Diretor de Turma a desempenhar o cargo, conforme ilustra a Tabela 90 e o Gráfico 16.

Tabela 90 – *Atribuição de um secretário*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.6 Atribuir um secretário que o ajude a desempenhar o cargo	1	6	5,1
	2	19	16,2
	3	47	40,2
	4	45	38,5

Gráfico 16 – *Atribuição de um secretário*



Questão D 8.2.7 (EE) – Na literatura não encontrámos alguma referência na relação entre a atribuição de um complemento financeiro e um melhor desempenho do cargo pelo Diretor de Turma.

Segundo Day (2001) refere

> Não parece ainda que a ligação necessária entre a qualidade das motivações dos professores, o seu compromisso, a sua visão da aprendizagem dos seus alunos e a sua planificação, participação e monitorização da sua própria aprendizagem ao longo de toda a carreira tenha sido realizada. (p. 309)

O autor acrescenta que "os professores tiveram de suportar um aumento do volume de trabalho e de trabalhar mais horas" (pp. 309-310).

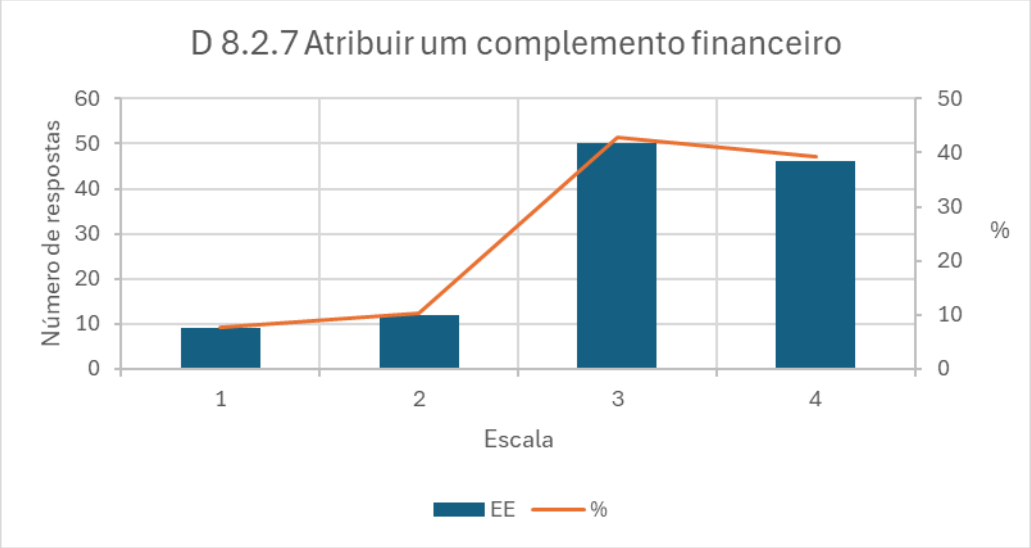
Num quadro desta natureza, sendo o Diretor de Turma um professor, a atribuição de um complemento financeiro poderá ser um de muitos fatores que poderão contribuir para motivar o Diretor de Turma a desempenhar melhor o cargo.

Uma perspetiva que é corroborada pelos dados recolhidos, pois a maioria dos encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade, na atribuição de um complemento financeiro ao Diretor de Turma para melhor desempenhar o cargo, conforme ilustra a Tabela 91 e o Gráfico 17.

Tabela 91 – *Complemento financeiro*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma	Escala	EE	%
D 8.2.7 Atribuir um complemento financeiro	1	9	7,7
	2	12	10,3
	3	50	42,7
	4	46	39,3

Gráfico 17 – *Complemento financeiro*



6.2.3 Entrevista aos Diretores de Turma

O inquérito por entrevista foi proposto a um universo de 10 Diretores de Turma do 2º ciclo do Agrupamento de Escolas e todos acederam em participar.

Numa breve caracterização do "corpo" dos professores Diretores de Turma, a maioria tem uma idade compreendida entre os 50 e 59 anos, ou seja, 60%. Uma percentagem que está em linha com a percentagem dos docentes dos ensinos básico e secundário, à escala nacional, com mais de 50 anos de idade, isto é, "cerca de 60% dos docentes, em todos os níveis de ensino, tinham 50 ou mais anos de idade" (Fernandes & Gonçalves, 2024, p. 31).

No que respeita ao género, a maioria é do sexo feminino, 60% e do sexo masculino os restantes 40%. Segundo Fernandes e Gonçalves (2024), no Relatório sobre o Estado da Educação 2023, "observando a evolução no último decénio, registam-se valores semelhantes, com uma larga superioridade de mulheres: encontra-se um homem em cada quatro professores, globalmente considerados" (p. 30), ou seja, 80% do sexo feminino e 20% do sexo masculino.

Apesar de haver uma discrepância de percentagens relativamente ao género dos docentes, destaca-se o facto de uma larga maioria ser do sexo feminino. Um quadro semelhante no corpo de docentes Diretores de Turma, com uma maioria de Diretores de Turma do sexo feminino.

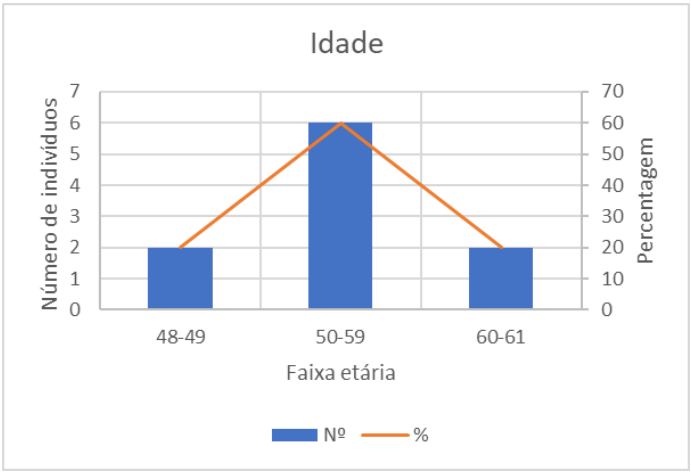
Quanto aos anos de serviço como docente, a maioria dos Diretores de Turma têm 30 a 37 anos, correspondendo a uma percentagem de 60% e os restantes com 20 a 29 anos de serviço. Uma percentagem que está em linha com a idade dos Diretores de Turma.

Relativamente aos anos de serviço como Diretor de Turma, a maioria tem 18 a 28 anos, correspondendo a uma taxa de 60%; com 30 a 34 anos de serviço, temos 20% dos docentes e com 1 a 10 anos de serviço como Diretor de Turma os restantes 20%.

Os Quadros 16 a 19 que se seguem, sintetizam a caracterização dos participantes entrevistados.

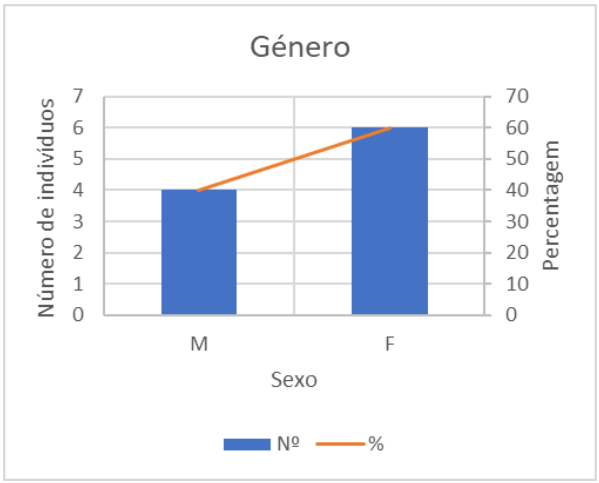
Quadro 16 – *Idade dos Diretores de Turma*

Idade	Nº	%
48-49	2	20
50-59	6	60
60-61	2	20



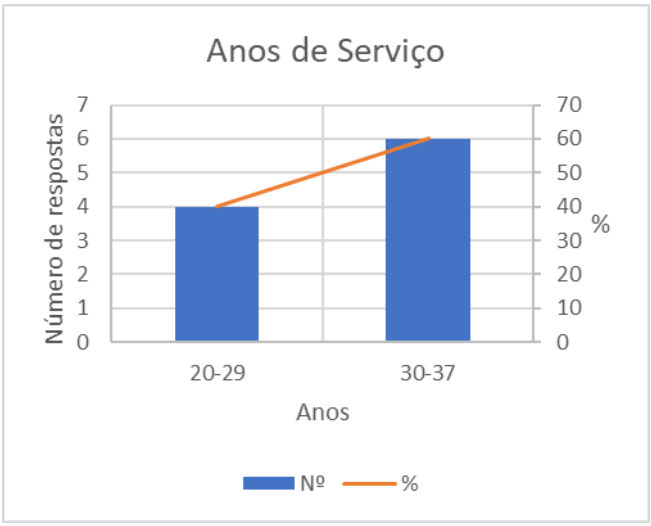
Quadro 17 – *Género dos Diretores de Turma*

Género	Nº	%
M	4	40
F	6	60



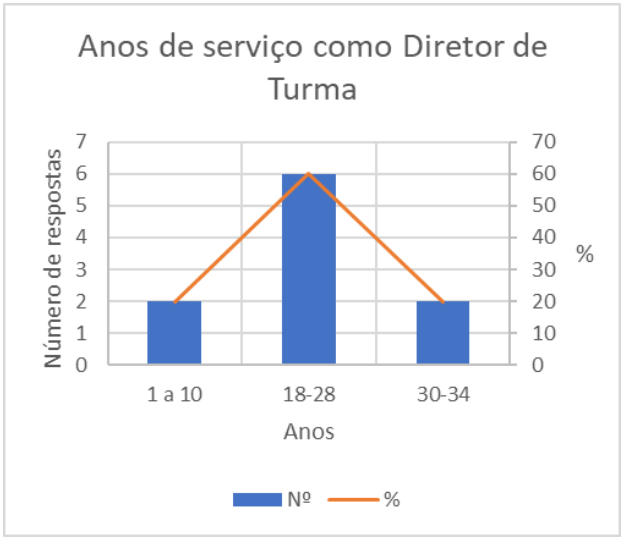
Quadro 18 – Anos de serviço *dos Diretores de Turma como docentes*

Anos de Serviço	Nº	%
20-29	4	40
30-37	6	60



Quadro 19 – Anos de serviço *como Diretor de Turma*

Anos de serviço como Diretor de Turma	Nº	%
1 a 10	2	20
18-28	6	60
30-34	2	20



Funções do Diretor de Turma / Questão A 1.1 (Diretores de Turma) – No que respeita às *funções do Diretor de Turma* (A), nomeadamente as funções que estão relacionadas com normas legislativas (A-FLe), uma percentagem de 80% dos entrevistados referenciaram a coordenação do Conselho de Turma (A-CooCT), conforme ilustra o Quadro 20. Uma função que está prevista no ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, "para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma" (p. 2351).

Quadro 20 – Funções legislativas do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas do Diretor de Turma	A-FLe	Coordenação do Conselho de Turma	A-CooCT	EAI	*As minhas funções como diretor de turma são coordenar*	8	80
						EF	*Identificadas as lacunas pois transmiti-las ao Conselho de Turma*		
						EI	*todo um papel de gestão entre a as várias disciplinas*		
						EN	*coordenar o Conselho de Turma*		
						EP	*gestão com, do trabalho da turma, com os miúdos, com os professores do Conselho de Turma e depois com a os Direção*		
						ER	*resolver problemas da turma*		
						ES	*sou mediador dos meus alunos*		
						EV	*A função como Diretor de Turma tem a ver com a gestão da turma*		

Uma percentagem de 70% dos entrevistados, também mencionaram a ligação com os membros educativos, conforme ilustra o Quadro 21. O Diretor de Turma sendo o coordenador do Conselho de Turma, a sua ligação aos alunos, professores, assistentes operacionais e técnicos, é inerente ao desempenho das suas funções. Todavia, a ligação com a família tem uma importância relevante e está prevista na alínea l), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "receber, com periodicidade semanal, os pais e encarregados de educação, em atendimento individual, em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornem necessárias" (p. 36).

Quadro 21 – Funções legislativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas do Diretor de Turma	A-FLe	Ligação entre os membros da comunidade educativa	A-LigMeCE	EAl	*ligação entre professores, alunos, funcionários e a própria, gestão da escola*	7	70
						EAn	*interveniente junto dos pais*		
						EF	É *aquele que tem o contato preferencial com a família*		
						EI	*é fazer a ponte entre a escola e a família*		
						EJ	*fazer a ligação entre a escola e a família,*		
						ER	*fazer a ligação dos encarregados de educação com a escola*		
						EV	*fazer a ligação também com os encarregados de educação e o Conselho de Turma*		

Uma percentagem de 60% dos entrevistados também referiram a implementação do Plano de Turma (A-ImpPT), o conhecimento pessoal e escolar dos alunos e a integração dos alunos na turma e no meio escolar, conforme ilustra o Quadro 22. Um conjunto de funções contempladas no artigo 55º, do

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, nomeadamente na alínea c) "assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares" (p. 35), na alínea d) "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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 ações para orientação e acompanhamento" (p. 35) e na alínea e) "coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a" (p. 35).

Quadro 22 – Funções legislativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas do Diretor de Turma	A-FLe	Implementação do plano de Turma	A-ImpPT	EAI	*implementar o projeto que existe o que está definido para a minha turma*	6	60
						EAn	*reunir com os colegas das diferentes disciplinas para resolver eventuais dificuldades que possam surgir quer a nível académico, quer a nível comportamental. Reunir com os pais no mesmo sentido, reunir com a psicóloga da escola para resolver situações a esse nível. Articular com a CPC J, com a saúde escolar, o PES*		
						EF	*articular sempre de uma maneira franca, aberta*		
						EI	*fazer a gestão quase diária dos alunos*		
						EJ	*articulando as atividades que eles desenvolvem nas várias disciplinas do currículo.*		
						EN	*perceber o que é que isso pode inferir na dinâmica das aprendizagens da turma*		

				Conhecimento dos Alunos	A-ConAl	EAl	*daquilo que nos apercebemos que é a realidade dos alunos*	6	60
						EAn	*estar a par de conflitos e resolver esses conflitos*		
						EF	*fazer o perfil do aluno*		
						EJ	*questões relacionadas com a vida dos alunos na escola*		
						EN	*conhecer os alunos*		
						EP	*começa com a relação com os miúdos*		
				Integração dos Alunos	A-IntAl	EAl	*a integração dos alunos*	6	60
						EAn	*transmitir tudo, todas as informações que sejam do interesse dos alunos*		
						EF	*do aluno e o seu sucesso na escola*		
						El	*fazer a integração, fazer o acolhimento quer dos alunos*		
						EN	*assegurar a presença dos alunos nas aulas*		
						ES	*aos meus alunos fazê-los ver que eu sou a pessoa com que eles se devem dirigir em primeiro lugar*		

Na sequência das funções legislativas do Diretor de Turma, uma percentagem de 30% dos entrevistados mencionaram como função, garantir o desenvolvimento das atividades letivas e não letivas e apenas uma percentagem de 10% dos entrevistados referiram a aplicação das decisões do Conselho de Turma, conforme ilustra o Quadro 23.

No que se refere à primeira função, o Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 prevê na alínea c), do artigo 55º "assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares" (p. 35) e na alínea g), do artigo 55º "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35).

Quanto à segunda função, o Diretor de Turma como coordenador do Conselho de Turma é responsável por garantir a efetivação das competências do Conselho de Turma aprovadas no artigo 52º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1.

Quadro 23 – Funções legislativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas do Diretor de Turma	A-FLe	Garantir o desenvolvimento das atividades letivas e não letivas	A-GarAtE	EAl	*garantir-se se consegue que o normal desenvolvimento das atividades da escola, não só letivas mas todas as outras se se cumpram*	3	30
						EAn	*uma série de trabalhos burocráticos.*		
						EI	*outra função também tem a ver com a correspondência que se recebe da Direção, para depois a mandar para os encarregados de educação*		
				Aplicação das decisões do Conselho de Turma	A-ApDeCT	EAl	*o Conselho de Turma decide que é necessário e importante desenvolver*	1	10

Questão A 1.2 (DT) – Os Diretores de Turma quando questionados *quais são as funções legislativas mais importantes,* uma percentagem correspondente a 70% referiu a ligação com a comunidade educativa (A- LigCE), seguido, por 30% dos entrevistados, que referenciaram as condições de aprendizagem dos alunos (A-CondApr), conforme ilustra o Quadro 24.

No que respeita à primeira função, a alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, estipula o seguinte, "colabora com todos os intervenientes no processo educativo (…)" (p. 5571), uma dimensão do professor ao exercer a sua atividade profissional. Sendo o Diretor de Turma um professor esta dimensão revela-se muito importante no desempenho do cargo.

Quanto à segunda função, a atividade do Diretor de Turma está abrangida pela dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, contemplada na alínea g), do ponto 2, do Anexo III, do Decreto-lei nº 240/2001, de 30 de agosto,

> Desenvolve estratégias pedagógicas diferenciadas, conducentes ao sucesso e realização de cada aluno no quadro sócio-cultural da diversidade das sociedades e da heterogeneidade dos sujeitos, mobilizando valores, saberes, experiências e outras componentes dos contextos e percursos pessoais, culturais e sociais dos alunos. (p. 5571)

Quadro 24 – Funções legislativas consideradas mais importantes

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas mais importantes	A-FLeI	Ligação com a comunidade educativa	A-LigCE	EAl	*A mais importante tem a ver exatamente com a ligação entre a escola, a família, os alunos e sobretudo com os restantes professores do Conselho de Turma.*	7	70
						EAn	*A relação com os alunos e com os pais.*		
						EF	*esta escuta ativa, este diálogo com a família e com o aluno*		

						EI	*todas as inter-relações pessoais para mim são importantes.*		
						EJ	*Para mim as mais importantes são a articulação entre a escola e a família.*		
						EP	*fazer, aqui com os pais aquele balanço que é necessário*		
						ES	*Haver, empatia.*		
				Condições de Aprendizagem	A-CondApr	EN	*As mais importantes é assegurar que para cada um dos meus alunos* teja*, tenham todos os meios, quer em termos de docentes, quer em termos das condições da escola, para que eles possam desenvolver as suas aprendizagens.*	3	30
						ER	*a nível de notas, de desempenho dos alunos*		
						EV	*as mais importantes têm a ver com a gestão da turma. A gestão, organização, a orientação de, do estudo dos alunos e organização da, do aspeto pedagógico.*		

Questão A 1.3 (DT) – No que se refere a *funções legislativas acrescidas* (A-FLeAc) em consequência da entrada em vigor dos Decretos-Lei nº 54 e nº 55 / 2018, uma percentagem do 60% dos entrevistados prenunciou-se por um acréscimo das funções de Diretor de Turma (A-HouAcF). Contudo, houve Diretores de Turma que manifestaram dúvidas acerca do acréscimo de funções, outro que se prenunciou negativamente e outro que manifestou não ter opinião, alegando ser a primeira vez que desempenhava as funções de Diretor de Turma, conforme ilustra o Quadro 25.

O Decreto-Lei nº 54, identifica as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, as áreas curriculares específicas e os recursos específicos a mobilizar para todos os alunos. O diploma foi seguido do Decreto-Lei nº 55 que estabeleceu o currículo dos ensinos básico e secundário, nos princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens.

No apoio à educação inclusiva, o decreto cria as equipas multidisciplinares e o Diretor de Turma é solicitado como elemento variável no ponto 5, do artigo 12º, da Lei n.º 116/2019, de 13 de setembro "são elementos variáveis da equipa multidisciplinar o docente titular de grupo/turma ou o diretor de turma do aluno (…)" (p. 15). Por sua vez, o Conselho de Turma tem um papel importante no Decreto-Lei nº 55/2018. Neste quadro legislativo, a maioria dos Diretores de Turma reconhece um acréscimo das funções dos Diretor de Turma.

Quadro 25 – Funções legislativas acrescidas pelos Decretos-Lei nº 54 e nº 55/2018

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas acrescidas no âmbito do Decreto-lei nº 54 e nº 55/2018	A-FLeAc	Houve acréscimo de funções	A-HouAcF	EAl	*Houve, que quanto mais não seja algo, mas de forma sub-reptícia,*	6	60
						EAn	*Houve claramente um acréscimo*		
						El	*quando saíram esses 2 decretos eu ia entrando em louca.*		
						EN	*Claramente houve um acréscimo das funções atribuídas ao Diretor de Turma.*		
						EP	*Sim cada vez há mais*		
						ES	*Sim, sem dúvida.*		
				Talvez haja acréscimo de funções	A-TalAcF	EF	*Acréscimo de funções talvez.*	2	20
						EJ	*Na legislação talvez, mas eu penso que em termos práticos, não, não terá havido grande*		

							alteração.		
				Não houve acréscimo de funções	A-ÑHouAcF	EV	*Não, acho que não.*	1	10
				Não sei se houve acréscimo de funções	A-ÑSHouAcF	ER	*Não sei, não tenho conhecimento dessa.*	1	10

No âmbito do Decreto-Lei nº 54/2018 e nº 55/2018, os Diretores de Turma especificaram o aumento da burocracia (A-AuBu) e uma coordenação mais exigente (A-CooEx) no trabalho desenvolvido com os alunos, como acréscimo às funções do Diretor de Turma, conforme ilustra o Quadro 26.

Quadro 26 – Funções legislativas acrescidas pelos Decretos-Lei nº 54 e nº 55/2018 (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Funções legislativas acrescidas no âmbito	A-FLeAc	Aumento da Burocracia	A-AuBu	EAl	*porque cada vez que há dúvidas em como se desenvolve os processos, acaba sempre por esse acréscimo vir cair de cima do Diretor de Turma,*	5	50
						EF	*tem o trabalho acrescido de interpretar a legislação*		
						El	*uma panóplia de papéis, de reuniões, tudo e mais alguma coisa*		

		do Decreto-lei nº 54 e nº 55/2018				EJ	*penso que talvez burocraticamente tenha acrescentado trabalho*		
						EP	*a burocracia vem a crescer muito o nosso trabalho,* tá *a fazer aumentar imenso o nosso trabalho*		
				Articulação mais exigente	A-ArtEx	EAl	*exige ali alguma articulação curricular,*	3	30
						EI	*o Diretor de Turma é que tinha que gerir o projeto da flexibilidade curricular.*		
						EN	*implementação de planos de aprendizagem, para cada um dos alunos*		
				Coordenação mais exigente	A-CooEx	EAl	*leva que o Diretor de Turma tenha muito mais trabalho, porque acaba de estar a coordenar uma espécie de interdisciplinaridade só que muito mais complexa e isso acho que não vai ao encontro do que está previsto inicialmente na função de Diretor de Turma.*	6	60
						EAn	*especificidades de relacionadas com a saúde e com o ensino especial que nós não dominamos*		
						EF	*a legislação, ver se está a ser aplicada da melhor maneira*		
						EI	*o 54 p'ra mim é uma montanha-russa. Tá sempre, sempre, sempre em movimento.*		
						EN	*aplicação de medidas universais para cada um dos alunos nas várias disciplinas e isso revelou claro, bastante trabalho.*		
						ES	*temos cada vez mais alunos com, com medidas e que precisam de outro tipo de acompanhamento que exige mais trabalho da nossa parte.*		

Questão A 1.4 (DT) – Ainda no que respeita às *funções do Diretor de Turma* (A), nomeadamente as que são consideradas como funções informais (A-FInf), uma percentagem de 80% dos entrevistados reconhece ter funções informais (A-RecFInf), conforme ilustra o Quadro 27.

O reconhecimento de funções informais por esta maioria de Diretores de Turma, está de acordo com a literatura analisada no ponto 3.3, do Capítulo 3 e que aborda aspetos informais nas funções do Diretor de Turma. Uma das conclusões está relacionada com o conhecimento que o Diretor de Turma adquire dos seus alunos e a ligação que estabelece com a família. Por vezes, esta interação entre Diretor de Turma, alunos e família, origina situações em que o Diretor de Turma desempenha funções informais.

Quadro 27 – Funções Informais do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Funções informais do Diretor de Turma	A-FInf	Reconhece funções informais do Diretor de Turma	A-RecFInf	EAl	*acabamos por exercer funções que não estão previstas na lei*	8	80
						EAn	*Sim*		
						EF	*Ah sim tantas*		
						EI	*Eu acho que sim, todos os dias.*		
						EJ	*Por vezes, sim*		
						EN	*Claramente.*		
						EP	*Sim.*		
						ES	*Sim*		
				Não reconhece funções informais do Diretor de Turma	A-ÑRecFInf	ER	*o meu problema é saber mesmo quais são as funções concretas do Diretor de Turma*	2	20
						EV	*Não acho que não. Pelo menos à primeira vista, não*		

Os Diretores de Turma quando questionados para enumerar funções que não estão previstas na legislação, uma percentagem correspondente a 60% dos entrevistados referiram tarefas internas à escola (A-TarIntE), uma percentagem de 30% reconhecem que desempenham o papel dos progenitores (A-PapEE), uma percentagem de 20% assume tarefas externas à escola (A-TarExtE) e um conjunto de tarefas de vária ordem (A-IndF), conforme ilustra o Quadro 28.

Acerca deste assunto, Lopes (2020) refere que "apesar das funções atribuídas ao DT, pelos normativos legais, existem outras com que é confrontado diariamente, que são imprescindíveis para que o seu trabalho surto efeito e, que não aparecem legisladas em parte alguma" (p. 36).

Quadro 28 – Funções Informais do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Funções informais do Diretor de Turma	A-FInf	Assunção de tarefas internas à escola	A-TarIntE	EAl	*o Diretor de Turma andar envolvido em burocracias e andar envolvido em processos que não estão previstos nas suas funções.*	6	60
						EF	*Nós somos psicólogos da criança, psicólogos da família, nós somos assistentes sociais*		
						EI	*eu acho que nós fazemos muito trabalho de assistente social*.		
						EJ	*há questões para as quais nós às vezes somos solicitados não estando dentro do nosso horário letivo*		
						EN	*o Diretor de Turma ter um papel de assistente social*		
						ES	*problemas sociais.*		
				O Diretor de	A-PapEE	EAl	*acabamos por ser pais e mães dos meninos.*		

				Turma no papel de pai / encarregado de educação		EAn	*Intervir junto dos pais*	3	30
						EF	*chamar a atenção dos pais e a lembrar-se das suas responsabilidades parentais*		
				Assunção de tarefas externas à escola	A-TarExtE	EAl	*demandas da tutela, até a nível de registos e a nível de recolha de informação*	2	20
						EP	*cada vez mais o Diretor de Turma está a ter que articular com outras entidades, como são CPCJ, como são a psicóloga, como são os médicos que estão a acompanhar os meninos*		
				Indefinição das funções do Diretor de Turma	A-IndF	EAl	*os próprios regulamentos internos também não ajudam, porque normalmente não são, não há uma reflexão muito profunda, sobre o que é o Diretor de Turma e as suas funções*	2	20
						ER	*nós fazemos tudo o que aparece*		

Questão A 1.5 (DT) – No que se refere aos *obstáculos e limitações que o Diretor de Turma* (A-OLi) enfrenta na sua atividade quotidiana, uma percentagem de 80% dos entrevistados referiram que as horas atribuídas ao Diretor de Turma são insuficientes (A-HorI) para desempenhar as suas funções, conforme ilustra o Quadro 29.

Os dados recolhidos, acerca deste assunto, estão de acordo com a literatura analisada. No ponto 3.4, do Capítulo 3, diversos autores referem o número insuficiente de horas para exercer o cargo.

Quadro 29 – Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma	A-OLi	Número de horas são insuficientes	A-HorIn	EAn	*Não, são claramente insuficientes.*	8	80
						EF	*Não o número de horas não é suficiente*		
						EI	*Nem pouco mais ou menos*		
						EJ	*Penso que não.*		
						EN	*Claramente que não*.		
						EP	Claro *que não, claro que não, obviamente que não.*		
						ER	*Ah não, nem pensar!*		
						ES	*Não.*		
				Número de horas são suficientes	A-HorS	EV	EV - *acho que são suficientes.*	1	10
				Número de horas pode ser suficiente ou insuficiente	A-HorSIn	EAI	Não *tenho uma resposta única para isso,*	1	10

Na sequência da questão anterior, os entrevistados foram questionados para explicarem as razões por que as horas atribuídas ao Diretor de Turma são insuficientes para exercer o cargo. Uma percentagem correspondente a 50% dos Diretores de Turma, mencionaram a quantidade de contatos que têm de realizar e que são inerentes às funções que desempenham (A-QuCom). Uma percentagem de 20% dos entrevistados referiram a burocracia (A-Bu) e uma percentagem de 10% relataram as características da turma (A-CarT) e o tempo que necessitam de estar com os alunos (A-TeInAl), conforme ilustra o Quadro 30.

Acerca deste assunto e conforme Santos (2017) refere, é exigido ao Diretor de Turma "que assuma inúmeros papéis no seguimento das suas funções e competências, é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (p. 30). Uma descrição que justifica o facto de o número de horas atribuídas ao Diretor de Turma ser insuficiente para desempenhar o seu cargo.

Quadro 30 – Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Funções do Diretor de Turma	A	Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma	A-O	Quantidade de comunicações	A-QuCom	EF	*troca de correspondência, em reuniões*	5	50
						EI	durante *a semana há inúmeros casos, aos telefonemas, aos mail's que temos que mandar quase diariamente*		
						EN	*o Diretor de Turma tem que estar a par e tem que realizar um conjunto de démarches muitas vezes com entidades externas*		
						EP	E*u contato telefonicamente, eu mando e-mails, eu recebo, eu dou sempre resposta fora do meu horário*		

						ER	*desde responder mail's de justificação de faltas, lidar com pais, ter que ligar aos pais*		
				Burocracia	A-Bu	EAn	*Porque o número de horas que nós dedicamos a organizar a burocracia*	2	20
						ES	*Porque perdemos muito tempo com com trabalho burocrático*		
				Características da turma	A-CarT	EAl	*há turmas que exigiriam que o Diretor de Turma tivesse mais horas e situações em que as horas seriam suficientes.*	1	10
				Tempo insuficiente com os Alunos	A-TeInAl	EJ	*os Diretores de Turma penso que deveriam ter possibilidade de estar mais tempo com os alunos da sua Direção de Turma*	1	10

Questão A 1.6 (DT) – Relativamente à questão da continuidade pedagógica (A-ContPed) do Diretor de Turma, ou seja, atribuir ao Diretor de Turma o cargo durante a duração do ciclo de escolaridade frequentado pelos alunos, a opinião dos Diretores de Turma foi unânime no sentido de concordarem com a nomeação, conforme ilustra o Quadro 31. Todos mencionarem como razão fundamental o conhecimento que o Diretor de Turma adquire (A-ConAd) progressivamente dos seus alunos e famílias.

A literatura reforça os dados recolhidos. Segundo Zenhas (2006) "a confiança na relação família-escola evidencia-se como um passo importante na criação de uma relação de colaboração entre a família e a escola" (p. 167). Uma confiança que se constrói e uma colaboração que se consolida progressivamente. Duas razões importantes para manter a nomeação do Diretor de Turma nos anos em que dura o ciclo de escolaridade frequentado pelos alunos.

A partir dos dados recolhidos, podemos inferir que será um obstáculo ou limitação à ação do Diretor de Turma invalidar a operacionalização da continuidade pedagógica.

Quadro 31 – Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma	A-O	Continuidade pedagógica	A-ContPed	EAl	*De uma forma global há, sim.*	10	100
						EAn	Sim.		
						EF	*Creio que sim, sem dúvida nenhuma*		
						EI	*Eu acho que sim, acho que sim, acho.*		
						EJ	*Acho que sim.*		
						EN	*Claramente.*		
						EP	*Há sim, sem dúvida também.*		
						ER	*Sim, acho que sim. Acho que sim.*		
						ES	*Sim.*		
						EV	*Eu acho que sim*		
				Conhecimento que o Diretor de Turma adquire	A-ConAd	EAl	*pelo próprio conhecimento que ela porta duns anos para os outros, sobre os alunos, do contacto com as famílias, daquilo que é o processo anterior*	10	100
						EAn	*Porque já conheço os alunos ou pelo menos a maioria dos alunos, já conheço os pais e já houve ali articulação*		
						EF	*Se isto é um contínuo, é um ciclo, não é?*		
						EI	*já conheço mais os pais, já estou mais à vontade com os encarregados de educação, com o Conselho de Turma, com os próprios alunos*		

						EJ	*já traz um conhecimento da, dos alunos, dos encarregados de educação, dos problemas que existem de todas as situações*		
						EN	*o Diretor de Turma não vai conhecer os alunos de um momento para o outro, requer tempo*		
						EP	*já conhecemos muitos dos problemas da turma.*		
						ER	*Em termos de conhecimento da turma.*		
						ES	*Porque já conhecemos os alunos, sabemos como lidar com as situações.*		
						EV	*pela questão de conhecimento da turma*		

Questão A 1.7 (DT) – No que respeita há existência de fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma, conforme ilustra o Quadro 32, uma percentagem correspondente a 30% dos entrevistados referiu o excesso de trabalho (A-ExTr) com duas consequências: o cansaço e a falta de tempo; 30% dos Diretores de Turma referiram a desvalorização das funções (A-DefVal) do Diretor de Turma. Para 20% dos entrevistados, fatores como as atitudes dos Encarregados de Educação (A-AtiEE) e a falta de experiência do Diretor de Turma (A-FalEx) condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma. Apenas 10% dos entrevistados não reconheceu haver fatores que condicionam ou limitam a atividade do Diretor de Turma.

A este respeito, o ponto 3.4, do Capítulo 3 descreve um conjunto dos fatores que são obstáculos ou limitam as práticas do Diretor de Turma. Marques (2002) categoriza-as como sendo de ordem pessoal e de ordem institucional. Duas ordens de fatores em que se enquadram os aspetos mencionados pelos Diretores de Turma.

Quadro 32 – Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma	A-O	Excesso de trabalho do Diretor de Turma	A-ExcTr	EAn	*quando nós estamos cansados não resolvemos também as nossas funções.*	3	30
						EP	*a falta de tempo, de disponibilidade*		
						ES	*O tempo! Não temos tempo para resolver certas situações.*		
				Deficiente valorização do Diretor de Turma	A-DefVal	EAl	valor *que nesse Agrupamento se dá à função de Diretor de Turma*	3	30
						EI	*tens que ter liberdade para o desempenhar.*		
						EN	*autoridade ou legitimidade dos Diretores de Turma em poderem executar ou ter acesso a informações*		
				Atitudes dos Encarregados de Educação	A-AtiEE	EF	*às vezes é falta de educação dos encarregados de educação.*	2	20
						EJ	*a questão de, da participação dos pais.*		
				Falta de experiência do Diretor de Turma	A-FalEx	EAl	um *dos fatores fundamentais para o desempenho do cargo é a experiência que as pessoas têm.*	2	20
						ER	*principalmente falta de conhecimento.*		
				Não há condicionamentos à ação do Diretor de Turma	A-ÑCond	EV	EV – *Não, acho que não. Acho que não.*	1	10

Questão A 1.8 (DT) – Relativamente às dificuldades e problemas sentidos pelo Diretor de Turma no desempenho do seu cargo, conforme ilustra o Quadro 33, uma percentagem de 40% dos Diretores de Turma, referiu as atitudes dos encarregados de educação face aos seus educandos (A-AtiEEEd). De acordo com Esteve (1999) "a família constitui o caso mais significativo" (p. 101) de inibição das responsabilidades educativas, "devido à incorporação da mulher no trabalho e à redução do número dos seus membros e das horas de convívio" (p. 101). O autor acrescenta que "são cometidas à escola maiores responsabilidades educativas, nomeadamente no que diz respeito a um conjunto de valores básicos que, tradicionalmente, eram transmitidos na esfera familiar" (p. 101).

Uma percentagem de 20% dos entrevistados mencionaram as responsabilidades inerentes às funções do Diretor de Turma (A-ReDT) e a participação do Diretor de Turma na gestão interna da escola (A-ParGes). Segundo Santos (2017), é exigido ao Diretor de Turma "que assuma inúmeros papéis no seguimento das suas funções e competências" (p. 30). Por sua vez, o professor/Diretor de Turma tem uma dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, contemplada no Decreto-Lei nº 240/2001, que muitas vezes não é fomentada pela direção do Agrupamento de Escolas.

Uma percentagem de 10% dos inquiridos também relataram a colaboração com instituições (A-ColIns) e o comportamento dos Alunos (A-CompAl). Uma das competências do Diretor de Turma consiste, de acordo com a alínea a), do artigo 55º, do Agrupamento de Escolas 1, em "promover um clima educativo positivo" (p. 35), assim, um comportamento desestabilizador de um aluno é uma das dificuldades sentidas pelo Diretor de Turma.

Quadro 33 – Oportunidades e desafios no desempenho do cargo de Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Oportunidades e/ou desafios no exercício do	A-Op	Atitudes dos encarregados de educação face aos	A-AtiEEEd	EF	*pais omissos, desinteressados,*	4	40
						EJ	*encaram o Diretor de Turma e os professores da turma como inimigos*		
						EP	*situações que nos chegam serem cada*		

		cargo de Diretor de Turma		seus educandos			*vez mais complicadas a nível familiar*		
						ES	*os pais por vezes não conseguem resolver as situações dos filhos em casa e somos nós que os tentamos resolver*		
				Responsabilidades inerentes às funções do Diretor de Turma	A-ReDT	EI	*não pode ser o Diretor de Turma a tratar de tudo*	2	20
						EN	*a burocracia inerente ao cargo*		
				Participação do Diretor de Turma na gestão interna da escola	A-ParGes	EAn	*diálogo entre os vários intervenientes na gestão da escola.*	2	20
						ER	*a falta de conhecimento*		
				Colaboração com instituições	A-ColIns	EAl	*entidades fora da escola e que deveriam colaborar para resolver problemas.*	1	10
				Comportamento dos Alunos	A-CompAl	EV	*gestão de comportamentos na turma*	1	10

Questão A 1.8.1 (DT) – No reconhecimento de vantagens associados ao exercício do cargo de Diretor de Turma, conforme ilustra o Quadro 34, uma percentagem correspondente a 80% dos Diretores de Turma referiram a importância no interesse em ter um conhecimento de proximidade dos alunos (A-IntConAl), como uma oportunidade para delinear melhores estratégias educativas. Uma percentagem de 20% dos entrevistados também mencionaram como vantagem o facto de representarem a escola (A-RepE) e que Zenhas (2006) exprimiu como o rosto visível da escola.

O facto de o Diretor de Turma "assegurar um acompanhamento individualizado dos alunos da turma, (…) nomeadamente académico, relacional socioafectivo e comportamental" (Zenhas, 2006, p. 167), proporciona um conhecimento do aluno que tem consequências na elaboração de estratégias pedagógicas, tendo em vista as aprendizagens a realizar pelos alunos.

Quadro 34 – Oportunidades e desafios no desempenho do cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo de Diretor de Turma	A-Op	Interesse em conhecer os Alunos	A-IntConAl	EAn	*É uma vantagem conhecer os alunos de forma mais aprofundada*	8	80
						EF	*acho que é muito vantajoso para o sucesso do aluno e para o bem-estar do aluno na escola.*		
						EI	*acho que conseguimos conhecer melhor aqueles alunos.*		
						EJ	*o conhecimento mais aprofundado da turma*		
						EN	*quando estabelecemos relações de confiança com o aluno*		
						EP	*nós estabelecemos com os miúdos um relacionamento diferente.*		
						ER	*a única vantagem será o conhecimento da turma*		
						EV	*Acho que como vantagens é estarmos mais próximos do, da turma e mais próximos dos alunos.*		
						EAn	*Disponibilidade mental e tempo para atender a tantas situações*		
						EV	*Todos os dias há um desafio a superar, sempre, é real.*		
				Vantagens em representar a escola	A-RepE	EAl	*é ser uma maneira de a pessoa participar de forma mais direta naquilo que é o funcionamento da escola.*	2	20
						ES	*A ficamos a conhecer uma realidade que por vezes passa despercebido a quem não é.*		

Questão A 1.8.2 (DT) – No que respeita aos desafios que surgem no exercício do cargo, conforme ilustra o Quadro 35, uma maioria correspondente a 40% dos Diretores de Turma referiu como um desafio o acompanhamento dos alunos (A-RelAcAl) e que está de acordo com a alínea d), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos alunos" (p. 35).

Uma percentagem de 30% dos entrevistados mencionaram a resiliência do Diretor de Turma (A-ResDT). A este respeito, Esteve (1999) refere que "é preciso evitar o desajustamento e a desmoralização do professorado, bem como o crescente mal-estar docente" (p. 98). Ser resiliente é uma forma do Diretor de Turma contrariar o desajustamento, a desmoralização e o mal-estar.

Uma percentagem de 20% mencionou como desafio as relações interpessoais (A-ConvRelI) e apenas 10% dos entrevistados relatou a articulação com a comunidade educativa (A-ArtCE). Segundo Marques (2002) uma das qualidades do Diretor de Turma são as "competências interpessoais" (p. 28). As relações interpessoais surgem como um desafio relevante no exercício do cargo, pois o relacionamento que o Diretor de Turma constrói com o encarregado de educação é criado progressivamente ao longo do ciclo de escolaridade em que o aluno está integrado. Em relação à articulação com a comunidade educativa, o Diretor de Turma sendo o coordenador do Conselho de Turma, por inerência do cargo tem de articular estratégias com os diferentes membros educativos.

Quadro 35 – Oportunidades e desafios no desempenho do cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Oportunidades e/ou desafios no exercício do	A-Op	Relevância no acompanhamento dos Alunos	A-RelAcAl	EF	*é mesmo aquilo que conseguir chegar ao aluno*	4	40
						EI	*a parte da Direção de Turma não nos pode retirar o tempo que nós necessitamos para exercer as nossas*		

		cargo de Diretor de Turma					*funções como professores.*		
						EP	*principalmente a tentar que eles progridam, que eles evoluam*		
						ES	*cada vez mais miúdos com muitos problemas*		
				Utilidade da resiliência do Diretor de Turma	A-ResDT	EAI	*Sobretudo muitos desafios de paciência,*	3	30
						EAn	*Disponibilidade mental e tempo para atender a tantas situações*		
						EV	*Todos os dias há um desafio a superar, sempre, é real.*		
				Conveniência nas relações interpessoais	A-ConvRelI	EJ	D*esafios essencialmente em termos de relações humanas*	2	20
						EN	*Principal desafio é haver uma colaboração aa saudável com os encarregados de educação*		
				Ganhos na articulação com a comunidade educativa	A-ArtCE	ER	*conhecimento maior de como funcionam a escola, com as famílias, com, e outras outras entidades*	1	10

Questão A 1.9 (DT) – No que se refere às *necessidades formativas* relacionadas com o desempenho do cargo (A-ForDT), os entrevistados responderam por unanimidade negativamente à questão se *teve formação inicial como Diretor de Turma* (A-ForIni), conforme ilustra o Quadro 36. De facto, a legislação em vigor não prevê a obtenção de uma formação inicial para desempenhar o cargo. No entanto, o artigo 5º, do Decreto-Lei nº 22/2014, de 11 de fevereiro aprova áreas de formação contínua como, "c) Formação educacional geral e das organizações educativas; d) Administração escolar e administração educacional; e) Liderança, coordenação e supervisão pedagógica; f) Formação ética e deontológica; g) Tecnologias da informação e

comunicação aplicadas a didáticas específicas ou à gestão escolar" (p. 1287). Neste quadro legislativo, cada Diretor de Turma tem a liberdade de obter formação de acordo com as suas necessidades para o desempenho do cargo.

Quadro 36 – Necessidades formativas do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	Obtenção de formação inicial	A-ForIni	EAl	*dizer que tive uma formação só direcionada para Diretor de Turma não*	10	100
						EAn	*Não.*		
						EF	*Não.*		
						EI	*Não, não.*		
						EJ	*Não.*		
						EN	*Não!*		
						EP	*Como Diretor de Turma não tive nenhuma formação.*		
						ER	*Não, zero.*		
						ES	*Não!*		
						EV	*Não foi, pronto, praticamente não foi.*		

Questão A 1.10 (DT) – Uma percentagem correspondente a 70% dos entrevistados, aprendeu a ser Diretor de Turma com os colegas (A-AprCole), conforme ilustra o Quadro 37. Contudo, 30% dos Diretores de Turma autoformou-se com a experiência ao longo do tempo (A-AprPr). O facto de os

Diretores de Turma aprenderem com os seus pares, está de acordo com a necessidade de parcerias colaborativas na escola. Segundo Day (2001) "apesar das escolas serem supostamente comunidades de aprendizagem, o trabalho de ensino diário dos professores proporciona oportunidades limitadas para a sua própria aprendizagem" (p. 263). Sendo o Diretor de Turma um professor, num enquadramento de partilha de informação, colaboração e cooperação entre pares, há sempre aprendizagens realizadas pelos Diretores de Turma.

Quadro 37 – Necessidades formativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	Aprender a ser Diretor de Turma com os colegas	A-AprCole	EAl	*aprendi a ser Diretor de Turma com a experiência e com a generosidade e bondade dos meus colegas*	7	70
						EAn	*Bom senso, experiência dos colegas, ajuda dos colegas*		
						EF	*da experiência, dos contactos com outros Diretores de Turma,*		
						EI	*é sempre com os colegas*		
						EN	*Com os colegas!*		
						EP	*Com os meus colegas*		
						EV	*na partilha de situações com colegas*		
				Aprender a ser Diretor de Turma praticando	A-AprPr	EJ	*Com experiência.*	3	30
						ER	*ainda estou a aprender*		
						ES	*Com a vida!*		

Questão A 1.11 (DT) – Apesar de 10% dos entrevistados considerar irrelevante (A-IrForEsp) a necessidade de formação específica para o Diretor de Turma, uma percentagem correspondente a 90% reconhece essa necessidade (A-ForEsp), conforme ilustra o Quadro 38.

A necessidade de uma formação específica associada ao cargo, está em linha com o facto dos Diretores de Turma aprenderem com os seus pares ou aprenderem exercendo o cargo, conforme ilustra o quadro anterior. A este respeito, a literatura refere que "cada vez mais se vem afirmando a necessidade de incorporar nos programas de formação de professores conhecimentos, competências e atitudes que permitam aos professores em formação compreender as complexas situações de ensino" (García, 1999, p. 91).

Quadro 38 – Necessidades formativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	Necessidade de formação específica	A-ForEsp	EAl	*Penso que sim*	9	90
						EAn	*Sim.*		
						EI	*Devia, devia.*		
						EJ	*Acho que sim.*		
						EN	*Claramente que sim*		
						EP	*Sim, sem dúvida*		
						ER	*Ah, sim, sim.*		
						ES	*Talvez!*		
						EV	*Sim, eu acho que deveria haver uma formação,*		
				Irrelevância de formação específica	A-IrForEsp	EF	*Não!*	1	10

Na sequência da questão anterior, uma percentagem correspondente a 50% dos entrevistados referiu que as ações de formação deveriam ser na área das relações interpessoais e outros 50% em formação específica na consolidação de conhecimentos relacionados com o exercício do cargo (A-EspCon), conforme ilustra o Quadro 39.

Duas áreas que estão de acordo com as funções do Diretor de Turma. A primeira está relacionada com a importância que o Diretor de Turma atribui à ligação entre escola/família, escola/escola, escola/comunidade, conforme ilustra o Quadro 24. A segunda está relacionada com as funções referidas pelos Diretores de Turma, conforme ilustram os Quadros da Questão A 1.1 (DT), nomeadamente a coordenação do Conselho de Turma (A-CooCT), a implementação do Plano de Turma (A-ImpPT), o conhecimento dos alunos (A-ConAl), a garantia de desenvolver as atividades letivas e não letivas (A-GarAtE) e a aplicação das decisões do Conselho de Turma (A-ApDeCT).

Quadro 39 – Necessidades formativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	Formação específica em relações interpessoais	A-EspI	EAn	E*m termos de relacionamento*	5	50
						EI	*gestão de conflitos.*		
						EJ	*relações interpessoais*		
						ER	*a relacional com o saber lidar com os pais*		
						EV	*a parte de relacionamento*		
				Formação específica para	A-EspCon	EAl	*para sistematizar a experiência que as pessoas têm*	5	50
						EF	*deve haver formações que direcionem o trabalho do Diretor de Turma.*		

				consolidar conhecimentos		EN	*vários níveis, sejam eles do ponto de vista da psicologia, da sociologia, até mesmo da economia, que acho que era benéfico para, e claro administrativo*		
						EP	*ações de formação para lidar com o cargo*		
						ES	Q*ual o papel do Diretor de Turma.*		

Questão A 1.12 (DT) – Relativamente à formação específica a adquirir pelo Diretor de Turma se deve ser inicial e/ou ao longo da carreira docente (A-EspIniLoCar), uma percentagem correspondente a 60% dos entrevistados opinou que essa formação deve ser inicial e ao longo da carreira, conforme ilustra o Quadro 40. No entanto para 30% dos Diretores de Turma, essa formação específica deve estar incluída na formação inicial (A-EspIni) e apenas 10% dos Diretores de Turma mencionou que essa formação só deve acontecer ao logo da carreira (A-EspLoCar).

Havendo uma maioria de Diretores de Turma que reconhece a necessidade de formação especifica no início e durante a sua carreira, García (1999) apresenta uma "proposta de programa de formação para professores principiantes" (p. 130) que nos parece pertinente. Sendo o Diretor de Turma um professor, esta proposta de programa, também se pode aplicar à Direção de Turma, a qual "pretende incorporar os princípios e pressupostos de uma formação potenciadora de atitudes de reflexão e análise permanente e crítica da sua própria prática" (p. 131). Por outro lado, García (1999) apresenta o conceito de desenvolvimento profissional dos professores como algo que tem uma evolução e continuidade, isto é, supera "a tradicional justaposição entre formação inicial e aperfeiçoamento dos professores" (p. 137). Para o autor o conceito de desenvolvimento profissional dos professores pressupõe "uma abordagem na formação de professores que valorize o seu carácter contextual, organizacional e orientado para a mudança" (p. 137). Um desenvolvimento profissional baseado na reflexão, o que em qualquer estratégia, consiste em "desenvolver nos professores competências metacognitivas que lhes permitam conhecer, analisar, avaliar e questionar a sua própria prática docente, assim como os substratos éticos e de valor a ela subjacentes" (p. 153).

Quadro 40 – Necessidades formativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	Deve haver formação específica inicial e durante a carreira	A-EspIniLoCar	EAn	*As duas. Na inicial e ao longo da carreira.*	6	60
						EJ	*Nas duas, portanto, na inicial e ao longo da carreira.*		
						EN	*Acho que ambas é a melhor resposta*		
						EP	*fazer parte da formação inicial e depois ir havendo formações para ir atualizando*		
						ER	*Os dois, os dois.*		
						EV	*Eu acho que é das duas formas.*		
				Deve haver formação específica inicial	A-EspIni	EAl	*Deve estar na formação inicial*	3	30
						EI	*Para mim neste momento deveria estar logo na formação inicial*		
						ES	*Inicial.*		
				Deve haver formação específica ao longo da carreira	A-EspLoCar	EF	*Ao longo da carreira, ao longo da carreira, sim.*	1	10

Na sequência da questão anterior, para a maioria dos Diretores de Turma a formação específica é necessária como formação inicial e ao longo da carreira (A-EspIniLoCar), por que, para 30% dos entrevistados, o Diretor de Turma deve ter uma formação generalista (A-ForGen) e que contemple, para uma maioria correspondente a 70% dos Diretores de Turma, as necessidades das funções que desempenha (A-ForF), conforme ilustra o Quadro 41.

A este propósito, Silva (2016) refere que "a formação faz-se de forma integrada, pela aquisição de conhecimentos diversos que se consubstanciam nas relações de significado entre teoria e prática; uma prática que informa a teoria e uma teoria que se formaliza com a prática" (p. 35).

Quadro 41 – Necessidades formativas do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma	A-ForDT	O Diretor de Turma deve ter uma formação generalista	A-ForGen	EAl	*na formação inicial e eventualmente poderá estar algo de mais generalista*	3	30
						EF	*acho a formação inicial às vezes desligada da prática corrente.*		
						ES	*para estarmos preparados para aquilo que vamos receber*		
				Formação que contemple as necessidades das funções	A-ForF	EAn	*para não chegarmos ao cargo sem saber rigorosamente nada e ao longo da carreira porque justamente as situações vão mudando*	7	70
						EI	*Nós temos sempre que aprofundar, temos que refletir, temos que estudar e nós sabemos disso.*		
						EJ	*As situações vão sendo diferentes, vão surgindo problemáticas diferentes*		
						EN	*tem que ser balizada com formações*		

							muito específicas		
						EP	*possibilidade de irmos atualizando*		
						ER	*Se não tiver, não tiveres uma formação anterior, chegas lá a zero*		
						EV	*há sempre procedimentos que é necessário reformular e atualizar.*		

Questão A 1.13 (DT) – Relativamente à possibilidade de recorrer a *Diretores de Turma experientes como formadores* (DTFor), os entrevistados foram unânimes ao responderem afirmativamente (A-DTExpFor), conforme ilustra o Quadro 42. Uma maioria correspondente a 80% dos Diretores de Turma realçou a vantagem na partilha de conhecimento pelos Diretores de Turma experientes (A-PartCon) e uma percentagem de 20% vê uma medida desta natureza como uma forma de minimizar a dificuldade em recorrer a formadores (A-DefFor).

Os dados recolhidos são reforçados pela literatura. Segundo Day (2001) nos últimos anos tem surgido um movimento na promoção de uma "formação contínua baseada, centrada, iniciada e proporcionada pela escola" (p. 215). O autor aponta para duas razões subjacentes a esta tendência: por um lado, "parece ser menos oneroso e constituir uma maneira mais eficiente de abordar assuntos práticos da escola de relevância imediata" (p. 216); por outro lado, "parece transpor a responsabilidade pela tomada de decisões para os contextos mais próximos onde as decisões são implementadas: a escola e a sala de aula" (p. 216). Neste cenário, a possibilidade de recurso aos Diretores de Turma experientes, como formadores, enquadra-se nesta tendência de formação nas escolas.

Quadro 42 – O Diretor de Turma como formador de Diretores de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Diretores de Turma como formadores	A-DTFor	Diretores de Turma experientes como formadores	A-DTExpFor	EAl	*não só deveriam como poderiam*	10	100
						EAn	*Claro.*		
						EF	*Sim, creio que sim.*		
						EI	*Acho que sim. Eu acho que sim.*		
						EJ	*Penso que sim.*		
						EN	*Claramente!*		
						EP	*Sim, eu acho que sim.*		
						ER	*Sim, acho que sim.*		
						ES	*Sim.*		
						EV	*Talvez, poderiam eventualmente ser*		
				Colmatar o défice de formação	A-DefFor	EAl	*resolver o problema da falta da formação*	2	20
						EP	*disponibilizando a esses Diretores de Turma, tempo para poder dar formação aos colegas*		
				Partilha de conhecimento pelos Diretores de Turma	A-PartCon	EAn	Em *reuniões formais ou informais onde transmitissem as suas experiências*	8	80
						EF	*De formação de acordo com a legislação, de acordo com as funções que sabemos que temos que exercer*		
						EI	*partilhas de experiências*		

				experientes		EJ	*devia ser um trabalho de partilha nas escolas feito pelos professores mais experientes*		
						EN	*a partilha de experiências*		
						ER	*a passagem dessa, dessas experiências que passou, acho que é muito importante porque são vivências reais.*		
						ES	*relatando a sua experiência.*		
						EV	*transmitindo o conhecimento e o todo, a aprendizagem que fizeram ao longo da sua carreira e a sua experiência.*		

Questão A 1.14 (DT) – Relativamente às características da formação a ser ministrada aos Diretores de Turma (A-CarFor), conforme ilustra o Quadro 43, uma percentagem correspondente a 40% dos entrevistados referiu ações de formação na escola (A-AcForE); uma percentagem de 30% mencionou uma melhor articulação entre professores numa perspetiva de formação (A-ArtTrProf); uma percentagem de 10% indicou formação no âmbito da legislação (A-ForAmLe) e na desburocratização (A-DesFor), ou seja, ao desburocratizar decresce a necessidade de formação.

Um quadro que está em linha com Day (1999), no sentido de uma "formação contínua promovida pela escola" (p. 215). De acordo com Ferreira (2009) uma formação em contexto que "corresponde a práticas formativas que se articulam com os contextos vivenciais dos actores educativos - pessoais, profissionais, pedagógicos, organizacionais e comunitários" (p. 344).

Quadro 43 – Características da formação do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Funções do Diretor de Turma	A	Características da formação	A-CarFor	Ações de formação na escola	A-AcForE	EJ	*penso que deveria haver uma coisa que se perdeu nas escolas que é a formação, que antigamente se fazia nas escolas*	4	40
						EP	*haver ações de formação por colegas que já têm mais anos e experiência na, no cargo*		
						ER	*formações e se calhar haver uma equipa de Diretores de Turma para resolver certos problemas*		
						ES	*Talvez a formação inicial.*		
				Articular melhor o trabalho entre os professores numa perspetiva formativa	A-ArtTrProf	EF	*o trabalho de equipa entre os Diretores de Turma*	3	30
						EI	*trabalharmos um bocadinho por grupos*		
						EN	*Procurar dialogar com outros colegas Diretores de Turma*		
				Formação no âmbito da legislação	A-ForAmLe	EAn	*ter formação, formação era importante, nomeadamente a nível da legislação*	1	10
				Desburocratizar para formar	A-DesFor	EAl	*é desburocratizar a sério (…) Quanto mais formarmos menos temos, menos temos que, que nos preocupar.*	1	10

Perfil do Diretor de Turma / Questão B 2.1 (DT) – No que diz respeito ao *perfil do Diretor de Turma* (B), é consensual a importância do cargo na escola e para todos os Diretores de Turma entrevistados é uma figura relevante (B-FigRel), conforme ilustra o Quadro 44.

A importância do cargo tem origem no ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-lei nº 75/ 2008, de 22 de abril, "para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma" (p. 2351). As competências definidas no artigo 55ª, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 reforçam a importância do cargo na escola. De acordo com Sá (1997) "o director de turma desempenha, de facto, um papel muito importante na escola portuguesa" (p. 264).

Quadro 44 – Relevância do perfil de Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil relevante	B-PRel	Figura relevante	B-FigRel	EAl	*não tenho dúvidas nenhumas que é o Diretor de Turma que é o mais essencial no ensino escolar*	10	100
						EAn	*É claramente*		
						EF	*Acho que é fundamental.*		
						EI	*acho que andam com as escolas às costas*,		
						EJ	*É.*		
						EN	*Relevante, fundamental e de grande destaque dentro do processo de ensino aprendizagem de qualquer criança.*		
						EP	*Ai, sem dúvida nenhuma.*		
						ER	*Sim. Sim, acho que sim.*		

						ES	*Sim.*		
						EV	*Bastante, bastante.*		

Na sequência da questão anterior, o Diretor de Turma é visto pelos entrevistados como uma figura com responsabilidades na gestão e liderança de questões quotidianas dos alunos (B-GesAl), conforme ilustra o Quadro 45. De acordo com Marques (2002), "o director 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 pais" (p. 15). Acerca desta questão houve um indicador relativo à seleção do Diretor de Turma, com base num perfil adequado para desempenhar as suas funções (B-SDT).

Quadro 45 – Relevância do perfil de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil relevante	B-PRel	O Diretor de Turma é o primeiro a garantir soluções na gestão quotidiana dos Alunos	B-GesAl	EAl	*o Diretor de Turma tem experiência, capacidade, conhecimento, empatia com os alunos para resolver logo.*	10	100
						EAn	*é a cara da escola perante os pais e perante os alunos.*		
							é fundamental haver alguém que faz a ponte entre a família e a Escola.		
						EF	*cai tudo no Diretor de Turma*		
						EJ	*O Diretor de Turma deve ser um professor de referência para a turma.*		

						EN	*é o Diretor de Turma que melhor conhece as dinâmicas da turma.*		
						EP	*a dinâmica da turma passa muito pelo Diretor de Turma.*		
						ER	*deve haver uma pessoa a representar a turma, Conselho de Turma*		
						ES	*eles veem no Diretor de Turma como o orientador.*		
						EV	*além de fazer a ligação entre os alunos e o Conselho de Turma, faz-se também entre o Conselho de Turma e os pais e os encarregados de educação.*		
				Seleção do Diretor de Turma	B-SDT	EV	*seleção do Diretor de Turma com o perfil adequado ao rela, ao relacionamento com a turma, com os colegas…*	1	10

Questão B 2.2 (DT) – No que respeita à *valorização do Diretor de Turma* (B-PVal), uma percentagem correspondente a 50% referiu que o Diretor de Turma é valorizado pelos professores (B-ValProf), conforme ilustra o Quadro 46. No entanto, uma percentagem de 30% reconhece alguma irregularidade na valorização no exercício do cargo de Diretor de Turma (B-ValIrrProf) e 20% referem que os professores não valorizam o exercício do cargo (B-ÑValProf).

A este respeito e de acordo com os estudos realizados por Sá (1997), uma percentagem de 98,2% dos professores consideram o papel do Diretor de Turma muito importante ou importante. Assim, podemos inferir que há um reconhecimento na valorização do cargo de Diretor de Turma, o que contrasta com os dados recolhidos nesta investigação, em que uma percentagem de 50% não reconhece em absoluto ou tem dúvidas em reconhecer essa valorização.

Quadro 46 – Valorização do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil valorizado	B-PVal	O Diretor de Turma é valorizado pelos professores	B-ValProf	EAl	*Eu penso que sim.*	5	50
						EAn	*Pelos restantes professores é, claramente.*		
						EF	*Sim.*		
						ER	*Aqui sim, aqui sim.*		
						EV	*Sim, acho que sim!*		
				O Diretor de Turma é valorizado irregularmente pelos professores	B-VAlIrProf	EI	*a maior parte dos colegas valoriza o trabalho do Diretor de Turma.*	3	30
						EJ	*acho que de um modo geral é.*		
						EP	*Nem sempre, nem sempre.*		
				O Diretor de Turma não é valorizado pelos professores	B-ÑValProf	EN	*Não!*	2	20
						ES	*Não!*		

Quanto à valorização do Diretor de Turma pelos alunos, conforme ilustra o Quadro 47, uma percentagem de 90% dos Diretores de Turma reconhece essa valorização (B-ValAl), o que contrasta com a valorização dos professores. Apenas 10% dos entrevistados respondeu negativamente (B-ÑvalAl), argumentando que os alunos não têm noção do trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma.

A valorização do Diretor de Turma pelos alunos está de acordo com a literatura, nomeadamente o estudo realizado por Marinho (2020), "todos os agentes educativos têm um respeito natural pelo trabalho do diretor de turma, desde os diretores dos agrupamentos, (…) e até alunos" (p. 232).

Quadro 47 – Valorização do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil valorizado	B-PVal	O Diretor de Turma é valorizado pelos alunos	B-ValAl	EaI	*Os alunos valorizam muito o Diretor de Turma.*	9	90
						Ean	*Também.*		
						EF	*Também, eu acho que continua a ser uma figura de respeito, que eles sim.*		
						EI	*Pelos alunos também!*		
						EJ	*Pelos alunos também.*		
						EP	*Pelos alunos sim.*		
						ER	*E pelos alunos também acho que sim.*		
						ES	*Sim!*		
						EV	*Também, porque há uma ligação muito próxima, há uma empatia muito.*		
				O Diretor de Turma não é valorizado pelos alunos	B-ÑvalAl	EN	*Os alunos não têm a noção*	1	10

Relativamente aos encarregados de educação, conforme ilustra o Quadro 48, uma percentagem correspondente a 40% dos entrevistados reconhece que os encarregados de educação valorizam o Diretor de Turma (B-ValEE). Contudo, uma percentagem de 50% manifestou alguma incerteza em reconhecer essa valorização (B-ValIrEE). Apenas 10% dos Diretores de Turma respondeu negativamente, ao reconhecer que os encarregados de educação não valorizam o Diretor de Turma (B-ÑValEE).

De acordo com o estudo realizado por Marinho (2020), também os pais e encarregado de educação valorizam o trabalho do Diretor de Turma. Uma conclusão que contrasta com os dados recolhidos nesta investigação. Uma explicação para esta discrepância de dados pode ser pelo facto de os pais demitirem-se "das suas responsabilidades alheando-se da educação dos filhos" (Sá, 1997, pp. 255-256). Um contexto desta natureza contribui para que apenas 40% dos Diretores de Turma tenha reconhecido em absoluto a valorização do cargo pelos encarregados de educação.

Quadro 48 – Valorização do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil valorizado	B-PVal	O Diretor de Turma é valorizado pelos pais / encarregados de educação	B-ValEE	EAl	P*ara os pais, penso que sim,*	4	40
						EI	*de modo geral acho que tenha, ter sido acarinhada pelos encarregados de educação*		
						ER	D*e um modo geral acho que sim.*		
						EV	*Também, eu nos anos que tenho exercido, nunca tive problemas com os encarregados de educação,*		
				O Diretor de Turma é valorizado	B-ValIrEE	EAn	*Nem sempre.*	5	50
						EF	*Cada vez menos.*		

				irregularmente pelos pais / encarregados de educação		EJ	*por alguns é, bastante, agora em relação a outros não.*		
						EP	*Bem aí, depende. Há pais que sim.*		
						ES	*Às vezes.*		
				O Diretor de Turma não é valorizado pelos pais / encarregados de educação	B-ÑValEE	EN	*em termos do trabalho, não!*	1	10

No que se refere aos assistentes operacionais, conforme ilustra o Quadro 49, uma percentagem de 70% dos entrevistados reconhece que os assistentes operacionais valorizam o Diretor de Turma (B-ValAO). No entanto, uma percentagem de 20% dos Diretores de Turma não reconhecem essa valorização (B-ÑValAO).

O facto de o Diretor de Turma coordenar um Conselho de Turma, conforme estipulado no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, conduz a que os assistentes operacionais reconheçam e valorizem o trabalho do Diretor de Turma. No entanto, segundo Fachada (2024) a credibilidade de uma liderança é fundamental para o reconhecimento dessa valorização.

Quadro 49 – Valorização do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Perfil do	B	Diretor de	B-PVal	O Diretor de	B-ValAO	EAl	*os Assistentes Operacionais olham para o Diretor de Turma como sendo o*	7	70

Diretor de Turma		Turma com perfil valorizado		Turma é valorizado pelos assistentes operacionais			*o líder daquele grupo, portanto ao reconhecerem isso estão-lhe a dar valor*		
						EAn	*É.*		
						EF	*Creio que também, sim.*		
						EI	*Sinto que os assistentes operacionais nos, nos respeitam*		
						EJ	*acho que o Diretor de Turma é sempre referência.*		
						ES	*Sim.*		
						EV	*Também, também acho que é valorizado,*		
				O Diretor de Turma não é valorizado pelos assistentes operacionais	B-ÑValAO	EN	*Os assistentes operacionais não conhecem aquilo que são as competências*	2	20
						EP	*Pelos assistentes operacionais …. também não, portanto, também não será assim tão valorizado*		

No que concerne aos técnicos pedagógicos, conforme ilustra o Quadro 50, uma percentagem correspondente a 80% dos entrevistados reconhece que estes membros educativos valorizam o Diretor de Turma (B-ValTec), embora uma percentagem de 20% dos Diretores de Turma referiram alguma incerteza nessa valorização (B-ValIrTec).

Na sequência da questão anterior, também a credibilidade do Diretor de Turma contribui para que os técnicos pedagógicos valorizem o seu trabalho. Estes, colaboram com o Diretor de Turma no âmbito do Conselho de Turma, conforme estipulado na alínea a), do ponto 1, do artigo 52º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, “analisar a situação da turma, identificar características e ritmos de aprendizagem específicos dos

alunos, a ter em conta nos processos de ensino e de aprendizagem, promovendo a articulação com os respetivos serviços especializados de apoio educativo, em ordem à sua superação" (p. 33).

Quadro 50 – Valorização do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil valorizado	B-PVal	O Diretor de Turma é valorizado pelos técnicos pedagógicos	B-ValTec	EAl	*estão formatados para trabalhar diretamente com o Diretor de Turma*	8	80
						EF	*respeitam o Diretor de Turma sim e veem-no como um parceiro.*		
						EI	*Aí também.*		
						EJ	*Também acho que sim, que é tido em consideração, sim.*		
						EP	*Sim, sim, sim, aí nota-se uma colaboração muito grande connosco.*		
						ER	*Há sim, sim, sim, eu acho que sim, que há muito, muito.*		
						ES	*Muito, sim.*		
						EV	*Também, também. Há uma ligação muito próxima.*		
				O Diretor de Turma é valorizado irregularmente pelos técnicos pedagógicos	B-ValIrTec	EAn	*não é por todos.*	2	20
						EN	*Depende de caso para caso.*		

Questão B 2.3 (DT) – Relativamente ao *Diretor de Turma com perfil de líder* (B-PLí), aos entrevistados foi perguntado como *se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma*. Uma percentagem correspondente a 40% referiu que essa valorização ocorre pelo facto de o Diretor de Turma ser reconhecido como um líder (B-RecLí), conforme ilustra o Quadro 51.

Por outro lado, associado a um reconhecimento como líder, uma percentagem de 30% reconhece o trabalho do Diretor de Turma (B-RecTr), ou seja, a valorização na prática traduz-se pelo reconhecimento dos resultados escolares e pessoais dos seus alunos. No entanto, uma percentagem de 20% dos entrevistados não reconhecem qualquer prática que valorize o Diretor de Turma (B-ÑRecTr).

Todavia, uma percentagem de 10% referiu que a valorização do Diretor de Turma, na prática, podia ser reconhecida através da atribuição de um complemento financeiro ou na flexibilização do horário (B-RecCond).

O facto de o Diretor de Turma ser reconhecido como uma figura relevante na gestão da escola, conforme ilustra o Quadro 44, podemos inferir que contribui para que seja reconhecido como um líder que coordena um Conselho de Turma, conforme estipulado pelo Decreto-Lei nº 75/2008. De acordo com Zenhas (2006) é através de uma coordenação constante e multifacetada que o Diretor de Turma "procura assegurar que todos os actores assumam as suas competências específicas e desenvolvam estratégias adequadas numa actuação concertada e de colaboração para se construir o sucesso académico e educativo dos jovens" (p. 168).

Quadro 51 – O Diretor de Turma com um perfil de líder

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil de líder	B-PLí	O Diretor de Turma é reconhecido	B-RecLí	EAl	*que é o do líder e de gestor intermédio*	4	40
						EAn	*o Diretor de Turma tem um papel e tem esse um perante turma perante os pais um papel diferente dos*		

				como um líder			*restantes.*		
						EF	*Ser o parceiro preferencial para discutir assuntos*		
						EJ	*A valorização traduz-se em haver um reconhecimento de que aquele elemento é o Diretor de Turma*		
				Reconhecimento do trabalho do Diretor de Turma	B-RecTr	EI	*é no sucesso dos alunos, quer ao nível pessoal, quer ao nível académico*	3	30
						ES	*O seu desempenho, aquilo que ele mostra na escola.*		
						EV	*Talvez pela pela solicitação espontânea de todos os intervenientes*		
				O trabalho do Diretor de Turma não é reconhecido	B-ÑRecTr	EP	*Não sei até que ponto é que na prática isso depois tem alguma.*	2	20
						ER	*Não sinto grande valorização na prática*		
				Reconhecimento do Diretor de Turma através de melhores condições	B-RecCond	EN	*uma valorização, seja do ponto de vista monetário, seja do ponto de vista, por exemplo, uma flexibilização de horários.*	1	10

Questão B 2.4 (DT) – Na sequência da questão anterior, os entrevistados foram questionados se todos os docentes têm condições para serem nomeados Diretores de Turma e a resposta de todos foi negativa (B-ProfDT), conforme ilustra o Quadro 52.

Na literatura e de acordo com o estudo realizado por Sá (1997) existe uma "preocupação com a qualidade do desempenho de alguns directores de turma" (p. 205). Um facto que se deve a uma maior abertura das escolas à comunidade e uma impreparação ou inabilidade do Diretor de Turma para

desempenhar o cargo. O autor acrescenta que essa impreparação e inabilidade tem impacto na imagem da escola, criticando a sua importância em detrimento da "acção educativa do director de turma junto dos alunos ou mesmo no relacionamento com os outros professores" (p. 206).

Quadro 52 – O Diretor de Turma com um perfil de líder (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Diretor de Turma com perfil de líder	B-PLí	Todos os professores podem ser Diretores de Turma	B-ProfDT	EAl	*Não. Penso que não.*	10	100
						EAn	*Não.*		
						EF	*Deveria ser, mas infelizmente não.*		
						EI	*Infelizmente não.*		
						EJ	*Não!*		
						EN	*Não, claramente que não.*		
						EP	*Sinceramente, acho que não. Acho que não.*		
						ER	*Não, não me parece.*		
						ES	*Não!*		
						EV	*Não, acho que não.*		

Na sequência da questão anterior, uma percentagem correspondente a 100% dos entrevistados referiram que o Diretor de Turma tem de possuir determinado perfil (B-PCar) para desempenhar o cargo assim como um conjunto de qualidades, conforme ilustra o Quadro 53.

Em relação ao perfil, o Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto aprovou o perfil geral do desempenho profissional dos docentes, no Anexo II a dimensão profissional, social e ética e no Anexxo IV, a dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade. Duas dimensões de suma importância para o desempenho do cargo de Diretor de Turma.

Relativamente às qualidades, Marques (2002) identifica "três qualidades, comuns à pedagogia centrada na pessoa, que devem estar sempre presentes: autenticidade, aceitação e empatia" (p. 26).

Quadro 53 – Características do perfil do Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Perfil do Diretor de Turma	B	Características do perfil do Diretor de Turma	B-CarP	O Diretor de Turma tem de ter um perfil com determinadas características	B-PCar	EAl	*características que tem e se calhar ser Diretor de Turma ou as características de ser professor não é a mesma coisa.*	10	100
						EAn	H*á pessoas que não têm a disponibilidade para ouvir os alunos, ouvir os pais e ouvir os colegas*		
						EF	*Porque há pessoas que não têm o perfil*		
						EI	*acho que tem que ter um certo perfil de competências*		
						EJ	*Porque há muita gente não tem perfil para ser Diretor de Turma.*		
						EN	*o Diretor de Turma tem que ser alguém que tem que ter um conjunto de competências muito próprias*		
						EP	*Acho que há pessoas que se demitem muito de, portanto desta função*		

						ER	P*orque acho que para ser um Diretor de Turma é preciso ter um estado psíquico*		
						ES	*Bem o tal do perfil!*		
						EV	*Nem toda a gente tem perfil para isso*		

Questão B 2.5 (DT) – Na sequência do enquadramento da questão anterior, os Diretores de Turma entrevistados listaram um conjunto de atributos e qualidade que consideram essenciais para se ser Diretor de Turma, conforme ilustra o Quadro 54.

Uma percentagem correspondente a 40% dos entrevistados referiu que o Diretor de Turma tem de saber ouvir (B-SaOu), uma percentagem de 20% mencionou a capacidade para o Diretor de Turma se relacionar (B-CApRel) e ter disponibilidade mental e de tempo (B-Di), uma percentagem de 10% dos entrevistados indicou conhecimentos de legislação (B-ConLeg) e resiliência para desempenhar o cargo (B-Res).

Atributos e qualidades que estão de acordo com as qualidades do Diretor de Turma designadas por Marques (2002), nomeadamente "competências interpessoais; competências profissionais; competências pessoais" (p. 28).

Quadro 54 – Características do perfil do Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Perfil do Diretor de Turma	B	Características do perfil do Diretor de	B-CarP	Tem de saber ouvir	B-SaOu	EF	*Saber ouvir, saber falar, saber dirigir reuniões, saber tomar decisões fundamentadas e rápidas quando necessárias, desbloquear conflitos.*	4	40
						EI	*eu acho que devemos ser pessoas que*		

		Turma					*devem ouvir os outros.*			
						EJ	*bom senso para resolver as questões com os alunos e com os encarregados de educação.*			
						EN	*tem que ter, seja a capacidade de ouvir, seja a capacidade de falar, ter o bom senso para saber como é que pode intervir, como é que pode comunicar com cada um*			
				Capacidade para se relacionar	B-CApRel	ES	*Causar a empatia o relacionamento com os alunos.*	2	20	
						EV	*criar uma empatia com o todos os alunos*			
				Tem de ter disponibilidade	B-Di	EAn	T*er disponibilidade mental*	2	20	
						EP	*uma coisa extremamente importante é muita disponibilidade*			
				Conhecimentos de legislação	B-ConLeg	EAl	*ter um conhecimento mínimo da legislação*	1	10	
				Tem de ser resiliente	B-Res	ER	*acho que tem que ter muita paciência.*	1	10	

Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia / Questão C 3.1 (DT) – No que se refere ao *Impacto do Cargo de Diretor de Turma na Gestão Intermédia* (B-CarP), uma percentagem correspondente a 90% dos entrevistados referiu que a Direção de Turma é um cargo de gestão intermédia (C-CGesInte), conforme ilustra o Quadro 55.

Uma concordância que está de acordo com Sá (1997) ao referir-se à "intervenção do director de turma que mais genuinamente se identifica com o cargo de gestão intermédia" (p. 259). O autor também identifica o Diretor de Turma como um "gestor pedagógico intermédio" (p. 264), reforçando a qualificação do cargo como parte da gestão intermédia.

Quadro 55 – Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na gestão intermédia	C-IGI	É um cargo de gestão intermédia	C-CGesInte	EAl	*sim, é um cargo de gestão intermédia.*	9	90
						EAn	*É. Claramente.*		
						EI	*É,*		
						EJ	*É, é.*		
						EN	*É! Claramente!*		
						EP	*Sim, sem dúvida, sem dúvida.*		
						ER	P*arece-me que sim.*		
						ES	*sim, pode ser.*		
						EV	*Sim*		
				Não é um cargo de gestão intermédia	C-ÑCGesInte	EF	*Na prática não é!*	1	10

Na sequência da questão anterior, uma percentagem correspondente a 70% dos entrevistados referiu que a Direção de Turma é um cargo de gestão intermédia (C-CGesInte) porque garante o funcionamento normal da escola (C-GFuE) e estabelece pontes entre os diferentes atores educativos (C-EstPon), conforme ilustra o Quadro 56.

Duas ações que estão de acordo com os normativos existentes. A primeira está em linha com a alínea a), do ponto1, do artigo 55ª do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "promover um clima educativo positivo" (p. 35), o que contribui para o funcionamento normal da escola. A segunda está de acordo com a alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, "colabora com todos os intervenientes no processo educativo" (p. 5571). Uma colaboração que implica estabelecer pontes entre os diferentes intervenientes no processo educativo.

Quadro 56 – Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na gestão intermédia	C-IGI	Garantir o funcionamento normal da escola	C-GFuE	EAl	*a gestão quotidiana de garantir que a escola funciona normalmente todos os dias*	7	70
						EAn	*é a gestão do Conselho de Turma*		
						EF	*aquilo que o Diretor de Turma recolhe, deveria ser tido em conta na gestão*		
						EI	*nós fazemos muita gestão de, de muita coisa*		
						EJ	*é na gestão destes pequenos conflitos e destas pequenas, destes pequenos problemas, que se evita que a organização tenha grandes problemas*		

						EN	*não só na gestão dos conflitos, mas na gestão do dia a dia, aa em muitas das situações que ocorrem na escola*		
						EP	*Muitas informações só chegam aos nossos superiores se devidamente reportado pelo Diretor Turma*		
				Estabelece pontes	C-EstPon	ER	*o Diretor de Turma também faz um bocado ligação entre professores e Direção*	3	30
						ES	*é o tal mediador entre alunos, pais, professores.*		
						EV	*faz também a ligação entre o Conselho de Turma e a Direção do Agrupamento*		

Questão C 3.1.1 (DT) – Os Diretores de Turma quando questionados em que processos são considerados como gestores intermédios, uma percentagem correspondente a 80% indicou o facto de o Diretor de Turma desenvolver um trabalho de gestão em diferentes contextos educativos (C-GesEdu) e uma percentagem de 20% referiu o facto de presidir a um Conselho de Turma (C-PreCT), conforme ilustra o Quadro 57.

Dois processos que estão de acordo com as competências do Diretor de Turma, definidas no artigo 55º do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e com a coordenação do trabalho do Conselho de Turma, estabelecida no ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-Lei nº 75/2008.

Quadro 57 – Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na gestão intermédia	C-IGI	Gestor em diferentes contextos educacionais	C-GesEdu	EAn	*Na gestão de conflitos na turma, na gestão de conflitos com os pais, na gestão da, das avaliações.*	8	80
						EF	*se colaborar na elaboração das turmas no início*		
						EI	*no processo da parte burocrática*		
						EJ	*ao fazer a gestão da turma e da relações com os pais e com os funcionários e com os outros colegas, está a fazer gestão de pessoal*		
						EN	*na gestão dos equipamentos*		
						ER	*decisão sobre determinados alunos, porque passa professores, Diretor de Turma, Direção*		
						ES	*Dos pais, alunos, professores.*		
						EV	*nessa ligação e nessa articulação com a Direção.*		
				Preside ao Conselho de Turma	C-PreCT	EAl	*Ele tem um Conselho de Turma a que preside.*	2	20
						EP	N*a gestão do Conselho de Turma*		

Questão C 3.2 (DT) – No que respeita a fatores que estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo, uma percentagem correspondente a 60% dos entrevistados indicou as características pessoais do Diretor de Turma (C-CarPes), uma percentagem de 20% referiu a disponibilidade temporal (C-DiTe) e a existência de condições adequadas no desenvolvimento do trabalho do Diretor de Turma (C-CondTr), conforme ilustra o Quadro 58.

Um conjunto de fatores relacionados com as competências interpessoais, profissionais e pessoais do Diretor de Turma e que estão de acordo com as principais qualidades do Diretor de Turma referenciadas por Marques (2002), nomeadamente "compreensão, autenticidade, capacidade de comunicação, aceitação, exigência, amizade, justiça, maturidade e disponibilidade" (p. 27).

Quadro 58 – Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na gestão intermédia	C-IGI	Características Pessoais	C-CarPes	EAI	*sobretudo das características pessoais da pessoa.*	6	60
						EF	*o perfil do Diretor de Turma é fundamental.*		
						EI	*a capacidade de dialogar, de, de ouvir o outro e dar sugestões e de partilhar*		
						EJ	*Essencialmente é o perfil do, do Diretor de Turma.*		
						ES	*O empenho do Diretor Turma também.*		
						EV	*O perfil que que o Diretor de Turma tem*		
				Disponibilidade temporal	C-DiTe	EAn	*ter efetivamente tempo para se dedicar ao cargo*	2	20
						EN	*O tempo para que o Diretor de Turma*		

							possa exercer condignamente a sua função.		
				Condições de trabalho adequadas	C-CondTr	EP	*Se nós tivermos condições numa escola para trabalhar*	2	20
						ER	*Um bom acompanhamento.*		

Questão C 3.3 (DT) – A alínea b), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, estabelece a participação dos docentes "na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino" (p. 5571). Sendo o Diretor de Turma um docente, obviamente também está abrangido por esta legislação. No entanto, os dados recolhidos revelam o contrário do que está mencionado na legislação, pois os entrevistados quando questionados sobre o seu envolvimento na construção de documentos estruturantes, uma percentagem correspondente a 100% indicou a ausência dos Diretores de Turma na elaboração de documentos estruturantes (C-ConcDoc), conforme ilustra o Quadro 59.

Quadro 59 – Impacto do cargo de Diretor de Turma na gestão intermédia (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na	C-CIGI	Envolvimento na conceção de documentos estruturantes do	C-ConcDoc	EAI	*Não*.	10	100
						EAn	*Não*.		
						EF	*Não, não, não tão.*		
						EI	*acho que poderíamos ter um papel mais ativo nesse aspeto.*		

intermédia		gestão intermédia		Agrupamento		EJ	*Não.*		
						EN	*Tanto como qualquer outros professores desta escola, sem qualquer diferença significativa.*		
						EP	*As propostas já vêm, já vêm apresentadas quase como uma decisão, não é?*		
						ER	*eu não senti muito isso*		
						ES	*Ah nesse sentido, não, não, na construção não.*		
						EV	*Não, acho que está mais diretamente a relação, o contributo que dão aos departamentos*		

Questão C 3.4 (DT) – Relativamente ao impacto que o cargo de Diretor de Turma tem no ambiente escolar (C-IAE), uma percentagem correspondente a 70% dos entrevistados indicou a importância e necessidade do Diretor de Turma promover a criação de um ambiente colaborativo e participativo (C-ProColPar) no seio do Conselho de Turma e na turma, conforme ilustra o Quadro 60. Uma atividade que está em linha com a legislação em vigor, nomeadamente no Anexo IV, do Deccreto-lei nº 240/2001, o qual define a dimensão de participação do professor/Diretor de Turma na escola e de relação com a comunidade.

Também foi referido por uma percentagem de 20% dos Diretores de Turma, o dever de divulgar informações relacionadas com os alunos. Uma atividade que está de acordo com o Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, nomeadamente na alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa

dos alunos" (p. 35) e na alínea m), do ponto 1, do artigo 55º "informar, segundo as normas em vigor, os pais e encarregados de educação sobre o aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos" (p. 36).

Uma percentagem de 10% mencionou a disponibilidade do Diretor de Turma para ouvir e escutar (C-DiOu) os membros educativos. Uma capacidade importante para quem lidera e que está em linha com a referência feita por Carapeto (2023) "ouvir as pessoas indo ao seu encontro. Ouvir com a iniciativa do outro" (p. 123).

Quadro 60 – Impacto do cargo de Diretor de Turma no ambiente escolar

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem no ambiente escolar	C-IAE	Deve promover ambientes colaborativos e participativos	C-ProColPar	EF	*Criando um, um clima efetivo, positivo para os alunos*	7	70
						EI	*se nós nos ouvirmos todos, se nós trabalharmos todos em conjunto e falarmos todos a mesma linguagem*		
						EJ	*uma gestão articulada, adequada da, das atividades e das, das disciplinas, dos alunos*		
						EN	*criar espaços e momentos de partilha, de comunicações, de experiências, com os colegas do Conselho de Turma*		
						EP	*é o Diretor de Turma que vai lá puxar muitas das vezes a colaboração dos colegas*		
						ER	*Era haver ali uns tempos de convívio seria o melhor e mesmo tempos, para próprios, p'ra estar com, seja*		

							com os colegas,		
						EV	*Articulando constantemente com o Conselho de Turma, com os alunos, com o delegado de turma, que também é uma figura importante e depois articular também com a Direção e com os coordenadores dos projetos.*		
				Deve divulgar informações	C-Inf	EAn	*pode e deve contribuir no sentido de esclarecer os restantes professores da turma, daquilo que tem da massa humana que tem à frente*	2	20
						ES	*Na transmissão de, aos outros colegas de como é a turma.*		
				Disponibilidade para ouvir e escutar	C-DiOu	EAl	*deve estar disponível para ouvir os professores como os alunos e ter uma palavra seja de crítica, seja de elogio*	1	10

Questão C 3.5 (DT) – Uma das funções do Diretor de Turma é estabelecer a ligação entre a Escola e a Família, conforme ilustra o Quadro 21. Numa atividade de mediação, os Diretores de Turma foram questionados sobre o modo como facilitam a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente. Uma percentagem correspondente a 40% dos entrevistados mencionou a capacidade de comunicação (C-SabCom), conforme ilustra o Quadro 61. Uma capacidade que para Kotter (2017) deve ser "clara, simples, memorável, muitas vezes repetida, consistente de múltiplas origens e modelada pelos comportamentos" (pp. 115-116) do Diretor de Turma.

Também foi referido por uma percentagem de 30% dos Diretores de Turma, a capacidade de gerir comportamentos conflituosos (C-GesComp). Uma capacidade que está em linha com o estudo realizado por Zenhas (2008) que concluiu que existem aspetos comuns à resolução dos problemas e "prendem-se com a interacção entre a escola e a família e com a intervenção" (p. 117) do Diretor de Turma.

Uma percentagem de 30% dos entrevistados, também mencionou a credibilidade do docente (C-ProfCr). Segundo Marques (2002) o Diretor de Turma deve ser coerente, o que de acordo com Fachada (2024), origina credibilidade, pois o discurso é coerente com a ação.

Quadro 61 – Impacto do cargo de Diretor de Turma no ambiente escolar (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma tem no ambiente escolar	C-IAE	Deve saber comunicar	C-SabCom	EAn	*Essencialmente através do diálogo*	4	40
						EN	*o Diretor de Turma tem um papel importante ao comunicar com os encarregados de educação, ao comunicar com as famílias, das dinâmicas que que foram realizadas ou aquelas que se têm que implementar.*		
						ES	*nós temos que nos fazer valer*		
						EV	*dando conhecimento aos encarregados de educação dos problemas que estão a acontecer na escola*		
				Tem de ser um gestor de	C-GesComp	EF	*tem que saber gerir os conflitos, tem que ser apaziguador das tensões que podem surgir.*	3	30

				comportamentos		EI	*acho que é mais fácil a o Diretor de Turma resolver porque é uma pessoa única e que em vez de estarmos com, com muitos caminhos*		
						EJ	*fazendo a gestão dos conflitos com bom senso, com responsabilidade*		
				Deve ser um professor credível	C-ProfCr	EAI	*uma pessoa franca e aberta, honesto e que seja capaz de ser justa e de ser capaz de dizer aquilo que tenho que dizer de forma adequada, de forma correta e digna*	3	30
						EP	*o professor da turma vir falar connosco ou o pai vir falar connosco sobre uma situação mesmo de qualquer disciplina, é muito mais bem acolhido, se depois for tratado com o Diretor de Turma, é muito mais bem resolvido*		
						ER	*É preciso ter como disseste há bocadinho, uma boa empatia.*		

Questão C 3.6 (DT) – Em relação ao *impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança* (C-ImLid), uma percentagem correspondente a 60% dos entrevistados indicou a importância da autonomia do Diretor de Turma para intervir em diferentes situações, seja em situações de conflito ou tomadas de decisões (C-Au), conforme ilustra o Quadro 62. Uma autonomia que está em linha com as conclusões de Sá (1997), que utiliza uma metáfora ao referir que "o director de turma surge-nos como uma espécie de «técnico de manutenção» a quem se recorre quando alguma peça da máquina organizacional apresenta algum defeito ou «salta dos eixos»" (217).

Também foi referido por uma percentagem de 40% dos Diretores de Turma a condução de reuniões (C-CondR), como uma função em que o Diretor de Turma demonstra a sua liderança. Segundo Zenhas (2006), é nas reuniões que o Diretor de Turma demonstra as suas "competências de comunicação e de relacionamento interpessoal" (p. 129).

Quadro 62 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança	C-ImLid	Autonomia para intervir	C-Au	EAl	*quando existe muitas vezes alguns problemas que possam afetar diretamente um ou mais professores do Conselho de Turma com os alunos e a sua intervenção*	6	60
						EAn	*o Diretor de Turma tem capacidade de resolver situações que vão surgindo*		
						EJ	*Em conflitos, nos conflitos*		
						EN	*em situações de resolução de problemas entre os alunos da turma*		
						EP	*Nós temos que liderar e temos que pensar e resolver.*		
						EV	*quando há uma ligação saudável entre o Conselho de Turma, a turma e os encarregados de educação.*		
				Condução das reuniões	C-CondR	EF	N*as reuniões*	4	40
						EI	O *Diretor de Turma demonstra a sua liderança nas reuniões*		
						ER	*em reuniões*		

						ES	*Nas nos Conselhos de Turma, nas reuniões.*		

Questão C 3.7 (DT) – No que respeita a um trabalho colaborativo e cooperativo entre a direção do Agrupamento de Escolas e os Diretores de Turma, uma percentagem correspondente a 100% referiu que essa colaboração e cooperação deve existir (C-ColCooD), conforme ilustra o Quadro 63. Esta colaboração e cooperação está prevista na alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, "colabora com todos os intervenientes no processo educativo" (p. 5571).

Quadro 63 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança	C-ImLid	Trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção e os Diretores de Turma	C-ColCooD	EAl	*não só deve haver como se não houver é capaz de a coisa correr muito mal*	10	100
						EAn	*Sim, claramente.*		
						EF	*Tem que haver, não?*		
						EI	*Sem dúvida.*		
						EJ	*Penso que sim, que é essencial.*		
						EN	*Claramente!*		
						EP	*Claro, sem dúvida.*		
						ER	*Sim, sim, sim, sim.*		

						ES	*Sim.*		
						EV	*Sim, é importante.*		

Na sequência da questão anterior, uma percentagem correspondente a 90% dos entrevistados referiu que deve haver uma articulação no trabalho desenvolvido (C-ArtColCoo) pelo Diretor de Turma com a direção do Agrupamento de Escolas, conforme ilustra o Quadro 64.

Apenas 10% dos entrevistados mencionou a implementação do projeto educativo (C-ImpPE) como algo importante a desenvolver em colaboração e cooperação com a direção.

Uma articulação que está em linha com o ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "o/a Diretor/a de Turma, enquanto Coordenador/a das atividades da turma, é particularmente responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo" (p. 35). Um contexto que exige uma articulação com os professores, encarregados de educação, coordenador da escola e direção do Agrupamento de Escolas.

Quadro 64 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através	C-ImLid	Articulação de trabalho colaborativo e cooperativo	C-ArtColCoo	EAl	*Trabalho colaborativo e cooperativo aí tem que ser entendido como algo que é uma preocupação que afeta uma turma ou várias turmas e em que a Direção chama os Diretores de Turma para com ela resolver esses problemas*	9	90

intermédia		da liderança				EAn	*os Diretores de Turma têm que veicular aquilo que a Direção do Agrupamento pretende*		
						EF	*o trabalho que o Diretor Turma faz tem que ir de acordo com as linhas definidas e nos projetos da escola*		
						EI	E*u acho que é muito importante nós termos abertura suficiente e conseguirmos chegar até às Direções e dizer, "passa-se isto, isto, isto, eu preciso de ajuda, preciso de uma orientação"*		
						EJ	*os problemas que surgem, os conflitos que surgem não se avolumem*		
						EN	*em reuniões regulares de trabalho, sobre os assuntos que digam respeito à escola.*		
						EP	*o Diretor de Turma tem que ter sempre o apoio em vários aspetos quer a nível de legislação, quer a nível de procedimentos, quer a nível de orientações, têm que vir sempre da Direção*		
						ER	*certas situações que o Diretor de Turma não consegue resolver, que tem que passar a um cargo seguinte*		
						ES	*não te chegam a nós os problemas diretamente e porque os os encarregados de educação acham que devem de ir logo para a Direção e da Direção depois é que nos transmitem*		
				Implementação do projeto educativo	C-ImpPE	EV	*para facilitar a implementação do projeto*	1	10

Questão C 3.8 (DT) – No seguimento da questão anterior, os Diretores de Turma foram questionados se os restantes cargos de gestão, do Agrupamento de Escolas, os escutam e demonstram interesse pelas suas opiniões. Uma percentagem correspondente a 60% confirmou o interesse em ouvirem as suas opiniões (COuDT), conforme ilustra o Quadro 65. No entanto, uma percentagem de 40% referiu que os outros cargos de gestão não ouvem os Diretores de Turma (CÑOuDT).

Pelos dados recolhidos, podemos inferir que apesar do Diretor de Turma colaborar com todos os intervenientes no processo educativo, conforme ilustra o Quadro 60, uma percentagem significativa dos Diretores de Turma não reconhece a prática de ser solicitado para o ouvirem ou manifestarem a sua opinião. Uma conclusão que deturpa a dimensão de participação na escola prevista no Decreto-Lei nº 240/2001.

Quadro 65 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança	C-IAL	Outros cargos de gestão não ouvem os Diretores de Turma	C-CÑOuDT	EAl	*Não me parece que haja essa prática.*	4	40
						EAn	*O Coordenador dos Diretores de Turma sim, nos restantes não me parece.*		
						EJ	*Não tou a ver, acho que não.*		
						EN	*Tenho algumas dúvidas.*		
				Outros cargos de gestão ouvem os Diretores de Turma	C-COuDT	EF	*Formalmente não, mas informalmente diria que sim.*	6	60
						EI	*Eu acho que sim.*		
						EP	*neste agrupamento, há um bom acolhimento*		
						ER	*Eu penso que sim, até ouvem acho*		

							acho que sim, que ouvem.		
						ES	*Por vezes sim.*		
						EV	*Sim.*		

Todavia, dos 60% dos entrevistados que confirmam que os restantes cargos de gestão escutam e interessam-se pelas suas opiniões (C-COuDT), uma percentagem correspondente a 40% refere a Coordenação da Escola (C-CooOuDT), conforme ilustra o Quadro 66, e uma percentagem de 10% menciona a Direção do Agrupamento (C-DDT) e os Coordenadores de Departamento (C-CooDepDT).

Quadro 66 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança	C-IAL	A Coordenação da escola ouve os Diretores de Turma	C-CooOuDT	EF	*A Coordenadora da escola (…) e mesmo a Direção*	4	40
						EI	*a nossa Coordenadora nos ouve muito.*		
						EP	*por exemplo na Coordenação*		
						ER	*existe uma Coordenadora, não é?*		
				A Direção ouve os Diretores de Turma	C-DDT	ES	*As, a Direção, os Diretores.*	1	10
				Os Coordenadores de Departamento ouvem os Diretores de Turma	C-CooDepDT	EV	*Os Coordenadores de Departamento*	1	10

Na sequência da questão anterior, os Diretores de Turma quando questionados em que circunstâncias são ouvidos pelos restantes cargos de gestão, uma percentagem correspondente a 50% dos entrevistados referiram situações de contexto da turma (C-OuSitT), conforme ilustra o Quadro 67, e apenas 10% mencionaram que são ouvidos enquanto professores integrados no Departamento de Disciplina. Novamente os dados contrariam a legislação em vigor, deturpando a dimensão de participação na escola prevista no Decreto-Lei nº 240/2001.

Quadro 67 – Impacto do cargo de Diretor de Turma através da liderança (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança	C-IAL	É ouvido em situações de contexto da turma	C-OuSitT	EF	*Quando há um problema*	5	50
						EI	*integração de alunos estrangeiros*		
						ER	*Se é na nossa necessidade de resolver certas situações*		
						ES	*Quando há problemas.*		
						EP	*situações com os meninos, de participações disciplinares ou de problemas disciplinares*		
				É ouvido como professor	C-OuProf	EV	*Ouvem-nos mais como professores do departamento.*	1	10

Questão C 3.9 (DT) – Relativamente aos desafios previstos para os Diretores de Turma num contexto em que as sociedades se transformam rapidamente (C-PreDf), a totalidade dos entrevistados prevê dificuldades e consequentemente diferentes desafios no exercício do cargo (C-PremAc), conforme ilustra o Quadro 68. Um contexto que está em linha com o pensamento de Esteve (1999) que em relação à educação refere que "no essencial,

trata-se de melhorar a qualidade dos novos sistemas de ensino de massas, que têm de responder às solicitações de camadas cada vez mais alargadas da população" (p. 121). O autor acrescenta que "é necessário redefinir o papel do professor, assumindo que o sistema de ensino actual é uma entidade diferente do era há vinte anos" (p. 121).

Quadro 68 – Previsão de desafios para o Diretor de Turma

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia	C	Previsão de desafios que podem surgir no futuro ao Diretor de Turma	C-PreDf	Premência na ação do Diretor de Turma	C-PremAc	EAl	*ele é o garante de que as coisas se equilibram entre o problema que possa existir de cá fora na sociedade e aquilo que é a normalidade dentro da escola*	10	100
						EAn	*Prevejo mais dificuldades, porque justamente a sociedade está a mudar e está a mudar muito rapidamente, (…) os Diretores de Turma têm que estar preparados para lidar com isto tudo*		
						EF	*Cada vez mais o Diretor de Turma vai ter que ter papel para além da escola, porque os problemas no seio das famílias são muito intensos e preocupantes e crescentes.*		
						EI	*nós temos muito o problema neste momento, os problemas familiares, os problemas sociais, que vêm de lá de fora e que depois se manifestam e se espalhou aqui nas escolas*		

						EJ	*Desafios muito grandes. Porque os conflitos são cada vez mais frequentes, os conflitos entre a escola, oh melhor, o conflito entre a escola e a sociedade.*		
						EN	*é nos ombros do Diretor de Turma que vai assentar essa responsabilidade, de acompanhar essas mudanças sociais que estão a correr na sociedade portuguesa.*		
						EP	*cada vez mais trabalho e cada vez mais desafiante, e cada vez… A necessidade de que estejamos preparados para dar resposta aos problemas*		
						ER	*todo essa panóplia de situações novas, que nós não estamos habituados e que teremos que lidar com isso.*		
						ES	*É difícil ser o Diretor de Turma a resolver situações da sociedade*		
						EV	*Mas cada vez mais se nota que os alunos, alguns alunos vêm com, com mais problemas a nível familiar e que o Diretor de Turma cada vez mais, acaba por ser interveniente*		

Prerrogativas do Diretor de Turma / Questão D 4.1 (DT) – No que se refere a *prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma* (D-APrer), uma percentagem de 70% dos entrevistados concorda que a nomeação do Diretor de Turma seja da responsabilidade do Diretor do Agrupamento (D-NDir),

conforme ilustra o Quadro 69. Uma concordância que está em linha com a legislação em vigor. O ponto 2, do artigo 44º, do Decreto-Lei nº 75/2008 estipula o seguinte, "para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma" (p. 2351).

No entanto, uma percentagem de 30% dos Diretores de Turma manifestou dúvidas acerca da designação do Diretor de Turma ser da responsabilidade do Diretor do Agrupamento de Escolas. Apesar de não haver dados que justifiquem esta opinião, podemos argumentar que uma das razões poderá ser o facto de a decisão do Diretor ser unilateral, ou seja, é uma decisão a maior parte das vezes imposta ao docente.

Quadro 69 – Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Prerrogativas do Diretor de Turma	D	Arquitetar prerrogativas do Diretor de Turma	D-APrer	O Diretor de Turma tem de ser nomeado pelo Diretor do Agrupamento	D-NDir	EAl	*Não vejo, não vejo outra forma de o fazer*	7	70
						EAn	*faz parte das funções do Diretor nomear todos os cargos*		
						EF	*Sim.*		
						EJ	*Concordo*		
						EN	*sim!*		
						ER	E*u penso que sim.*		
						EV	*tudo bem*		
				O Diretor de Turma talvez deva ser nomeado pelo Diretor do Agrupamento	D-TalNDir	EP	*Talvez fosse nomeado pelo Diretor do Agrupamento*	3	30
						EI	*p'ra mim não tem que ser assim de uma forma tão unilateral.*		
						ES	T*alvez.*		

Todavia, podemos inferir que o cargo de Diretor de Turma não é desejável pela maioria dos docentes, de acordo com o estudo realizado por Sá (1997) ficou "a impressão de que o cargo de director de turma, se fosse de aceitação facultativa, dificilmente seria preenchido" (p. 210).

No entanto, é consensual a designação do Diretor de Turma pelo Diretor do Agrupamento de Escolas, porque tem um conhecimento alargado do corpo de docentes (D-DirConProf), conforme ilustra o Quadro 70. Embora a seleção dos Diretores de Turma não seja feita por critérios pessoais e pedagógicos, "mas antes na base de critérios meramente aritméticos, como forma de completar horários" (Sá, 1997, p. 104).

Quadro 70 – Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Prerrogativas do Diretor de Turma	D	Arquitetar prerrogativas do Diretor de Turma	D-APrer	O Diretor do Agrupamento tem um conhecimento alargado dos professores	D-DirConProf	EAl	*porque se não for o Diretor a nomear é difícil nós fazermos*	10	100
						EAn	*eu julgo é que devia se calhar ser discutida com os visados para perceber se as pessoas têm esse perfil*		
						EF	*Porque supostamente já conhece os docentes já sabe o seu perfil*		
						EI	*acho que o Diretor deve ter uma perceção de toda a gente que tem dentro do seu Agrupamento*		
						EJ	*o Diretor do Agrupamento deve ser a pessoa que melhor deve conhecer o corpo docente que tem a seu cargo*		
						EN	*conhece todos os docentes que tem à sua disposição*		

						EP	*ouvidos um Coordenador de Diretores de Turma ou até os próprios Diretores de Turma que já fazem parte da equipa*		
						ER	*penso eu, que terá a sua voz e o conhecimento suficiente sobre esse professor para saber se ele tem perfil ou não para ser um Diretor de Turma.*		
						ES	*Porque tem o tal perfil.*		
						EV	*Se o diretor do agrupamento tiver conhecimento de, das características do professor*		

Questão D 4.2 (DT) – Relativamente à valorização do cargo pelos docentes, uma percentagem correspondente a 60% dos entrevistados referiu que essa valorização deveria estar refletida no horário do Diretor de Turma (D-ValH), conforme ilustra o Quadro 71. No entanto, foram mencionadas outras alternativas à valorização do cargo, nomeadamente a valorização através da confiança (D-ValConf), a valorização através de um complemento financeiro ou uma valorização refletida na progressão da carreira (D-ValPeCarr), a valorização do cargo com a atribuição de acompanhamentos específicos (D-ValAcEs) com o objetivo de desenvolver melhor o trabalho do Diretor de Turma.

Quadro 71 – Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Prerrogativas do Diretor de Turma	D	Arquitetar prerrogativas do Diretor de Turma	D-APrer	Valorizar o cargo através do horário	D-ValH	EAn	*Redução do, mais tempo para o cargo em si e valorização na avaliação da execução desse cargo*	6	60
						EF	*As horas,*		
						EI	*acho que o Diretor de Turma deve ter, deveria ter muito mais tempo para, para tratar de, de todos os assuntos.*		
						EP	*um aumento no número de horas para este cargo*		
						ER	P*rincipalmente tempo.*		
						ES	*Mais horas de trabalho.*		
				Valorizar o cargo através da confiança	D-ValConf	EAl	*Diretores de Turma são pessoas de confiança, logo a valorização do cargo também passa por nós confiarmos nessas pessoas*	1	10
				Valorizar o cargo de forma pecuniária ou na progressão na carreira	D-ValPeCarr	EJ	*devia ser valorizado, quer em termos monetários, quer em termos de se calhar até de valorização na carreira*	1	10
				Valorizar o cargo através do horário e de forma pecuniária	D-ValHPe	EN	*mais horas para que o Diretor de Turma possa desempenhar o seu cargo e uma remuneração financeira.*	1	10
				Valorizar o cargo	D-ValAcEs	EV	*deveria ser muito mais*	1	10

				de acompanhamentos específicos			*acompanhado por técnicos especializados, não só de educação especial, como psicólogos e terapeutas.*		

Questão D 4.3 (DT) – Em relação ao grau de satisfação como Diretor de Turma (D-GrSatDT), uma percentagem correspondente a 80% dos entrevistados mencionou numa escala de 1 a 10, entre 5 e 9 graus de satisfação, conforme ilustra o Quadro 72.

Apesar do contexto em que o Diretor de Turma desempenha o cargo, a maioria autoavalia-se positivamente, o que provavelmente está relacionado com a relevância do cargo na gestão intermédia. De acordo com o estudo realizado por Sá (1997), "o discurso docente mantém uma homogeneidade notável na avaliação da importância do cargo de director de turma" (p. 181). O autor refere que 98,2% dos professores "consideram que o papel deste gestor pedagógico intermédio é «importante» ou «muito importante»" (p. 182).

Quadro 72 – Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	**Código**	**Categoria**	**Código**	**Subcategoria**	**Código**	**Indicador**			
						Código	**Unidade de Registo**	**Frequência**	**%**
Prerrogativas do Diretor de Turma	D	Arquitetar prerrogativas do Diretor de Turma	D-APrer	Grau de satisfação como Diretor de Turma	D-GrSatDT	EAl	*Colocá-la aí talvez aí num sete.*	8	80
						EF	*Seis?*		
						EI	*Um 7.*		
						EJ	*De 1 a 10? 5.*		
						EN	*vou dar uma nota de 8.*		
						EP	*Ah sim, nos 9, nos 9*		

						ES	*Um 8, vá!*		
						EV	*9, eu sinto-me bem como Diretor de Turma*		
						EAn	*não queria ser Diretora de Turma, portanto, a minha resposta vai ser um.*	2	20
						ER	*um 3, mais um 3.*		

Apesar de uma percentagem correspondente a 70% dos entrevistados, terem referido diferentes razões para estarem satisfeitos (D-SatDT) com o cargo de Diretor de Turma, a mesma percentagem mencionou aspetos que os deixam insatisfeitos (D-InsaDT) ao desempenharem o cargo, conforme ilustra o Quadro 73.

Analisando os indicadores, podemos inferir que os alunos, famílias e Conselho de Turma estão relacionados com as razões de satisfação em ser Diretor de Turma. Uma avaliação que está em linha com as conclusões do estudo de Zenhas (2006), "o director de turma tem um papel de charneira na concretização da colaboração escola-família" (p. 166), assim como

> O DT posiciona-se, por um lado, na interface entre a escola e a família e, por outro, na interface entre a visão do aluno enquanto criança-indivíduo (como tende a ser visto na família) e criança-aluno/membro de uma turma (como tende a ser visto pelos professores). (p. 167)

Na análise dos indicadores apontados com razões de insatisfação em ser Diretor de Turma, sobressai o cansaço e a dificuldade em desempenhar o cargo. Argumentos que estão em linha com as referências de Esteve (1999), nomeadamente o "aumento das exigências em relação ao professor" (p. 100) e um mal-estar docente que tem como uma das consequências "esgotamento, como consequência da tensão acumulada" (p. 113).

Quadro 73 – Prerrogativas relacionadas com o cargo de Diretor de Turma (cont.)

Categoria Prévia	Código	Categoria	Código	Subcategoria	Código	Indicador			
						Código	Unidade de Registo	Frequência	%
Prerrogativas do Diretor de Turma	D	Arquitetar prerrogativas do Diretor de Turma	D-APrer	Satisfação em ser Diretor de Turma	D-SatDT	EAl	*sobretudo por causa dos alunos, sobretudo por causa dos meus colegas e pela, pela maioria das famílias*	7	70
						EF	*o ambiente de sala de aula já conseguimos construir*		
						EN	*tenho excelentes colegas no Conselho de Turma que me facilitam e ajudam e colaboram comigo*		
						EP	*eu gosto de ter este relacionamento com os miúdos*		
						ER	*Felizmente que os colegas ajudam*		
						ES	*devido à minha redução horária, aa devido à minha experiência como Diretora de Turma e devido ao meu hábito… Já não me custa tanto.*		
						EV	*Pelo reconhecimento*		
				Insatisfação em ser Diretor de Turma	D-InsaDT	EAl	*sinto que as pessoas não têm as costas devidamente protegidas*	7	70
						EAn	*estou mentalmente muito cansada.*		
						EF	*o trabalho com os pais está a ser muito, muito difícil, mesmo difícil.*		
						EI	e *o Diretor de Turma precisa cada vez mais de, do suporte de um apoio.*		

						EJ	*não tou de maneira nenhuma neste momento satisfeita com o meu trabalho junto dos encarregados de educação da minha Direção de Turma.*		
						EP	*não sermos valorizados talvez por o cargo que estamos a desempenhar.*		
						ER	*como Diretor de Turma acho que é um cargo muito pesado.*		

6.3 Triangulação e interpretação dos resultados

No que respeita à interpretação dos resultados, Stake (2009) menciona que "cada investigador contribui unicamente para o estudo de um caso" (p. 118) e neste contexto cada investigador faz escolhas de papéis. No entanto, para o autor a escolha mais importante é "até que ponto o investigador será ele próprio" (p. 119).

Neste trabalho de investigação, o investigador tem uma vivência profissional enquanto professor e experiência na área da Direção de Turma. De acordo com Afonso (2005), o investigador "deve inventariar e avaliar os seus adquiridos experienciais, mobilizando-os criticamente como mais-valias, em vez de os (re)negar como se fossem obstáculos ou limitações" (p. 50). Sem renegar a mais-valia da experiência adquirida, segundo Coutinho (2021), "a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação" (p. 222), ou seja, neste trabalho de investigação as conclusões resultam do cruzamento da informação resultante da aplicação dos instrumentos e da sua triangulação com a fundamentação teórica. Sendo assim, iremos fazer essa análise questão a questão da investigação, optando por ilustrar com tabelas o cruzamento dos dados obtidos com os questionários aplicados aos encarregados de educação e aos alunos.

Questão A (Funções do Diretor de Turma) – Uma função legislativa do Diretor de Turma está relacionada com a partilha de informações escolares dos alunos, a qual é reconhecida por uma maioria dos alunos e encarregados de educação ao concordarem na totalidade ou em parte, conforme ilustra a Tabela 92. Uma função, também referida pela maioria dos Diretores de Turma (60%) como uma das *funções legislativas* (A-FLe) o *conhecimento dos alunos* (A-ConAl), ou seja, de acordo com um dos indicadores, *questões relacionadas com a vida dos alunos na escola* (EJ).

De acordo com a literatura, Boavista (2018) refere-se à escola "como uma organização social que se enquadra numa dada comunidade" (p. 58). O aluno integra essa organização social e faz parte da comunidade. Assim, é fundamental o Diretor de Turma ter um conhecimento aprofundado do aluno, para que no Conselho de Turma se possa delinear estratégias pedagógicas em conformidade com as necessidades educativas desses alunos.

Segundo Zenhas (2006) cabe ao Diretor de Turma "assegurar um acompanhamento individualizado dos alunos na turma, sob diversos aspectos, nomeadamente académico, relacional, socioafectivo e comportamental" (p. 167). Um conhecimento que está contemplado na alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 "promover um

acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos alunos" (p. 35)

Deste modo, podemos concluir através da nossa investigação, que o Diretor de Turma assume uma função tri-direcional e que está em linha com os dados recolhidos. Por um lado, dá a conhecer o aluno aos membros do Conselho de Turma, por outro, transmite informações escolares aos alunos de acordo com a alínea q), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, "ser informado (…) sobre todos os assuntos que justificadamente sejam do seu interesse (…)" (p. 5104) e por último, transmite ao encarregado de educação informações escolares do seu educando, em linha com alínea m), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas, "informar, segundo as normas em vigor, os pais e encarregados de educação sobre o aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos" (p.36).

Tabela 92 – *Transmissão de informações escolares*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.1 A 2.1	Transmite informações escolares importantes sobre o(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,5	0	0
			2	1	0,9	0	0
			3	14	12	4	18,2
			4	99	84,6	18	81,8

O Diretor de Turma ao partilhar informações escolares sobre os alunos no Conselho de Turma, estabelece normalmente uma ligação com o encarregado de educação, porque é com ele que o Diretor de Turma aprofunda o conhecimento do contexto familiar em que o aluno está integrado e é com ele que pode abordar assuntos relevantes para o aluno. Uma função que a maioria dos alunos e encarregados de educação reconhece na totalidade ou em parte, conforme ilustra a Tabela 93. Também nas entrevistas realizadas aos Diretores de Turma, uma percentagem de 70% dos entrevistados, reconhece que uma das suas funções é estabelecer uma ligação entre a Escola e o encarregado de educação (A-LigMeCE), conforme é referido por um dos indicadores, *fazer a ligação entre a escola e a família* (EJ).

Numa perspetiva em que a escola é reconhecida como uma organização social inserida em uma comunidade, Barroso (2005) coloca a escola no centro de um triângulo cujos lados são formados pelo Estado, pelos professores e pelos pais/encarregados de educação. A nossa investigação, permite concluir que nesta organização o Diretor de Turma é uma figura importante

na ligação da escola com a família, sendo a "face mais visível da instituição escolar junto dos EEs" (Sousa, 2015, p. 40).

Os dados recolhidos estão em concordância com a literatura, pois segundo Marques (2002), o Diretor de Turma deve "promover a comunicação com os pais" (p. 35) e Zenhas (2006) reforça esta função, referindo que o Diretor de Turma serve "de elo de ligação entre os EEs e os professores (p. 100).

Ao exercer funções informais na interação entre alunos e família, o Diretor de Turma adquire um conhecimento aprofundado do aluno (Ribeiro, 2013) e que segundo Zenhas (2006) permite ao Diretor de Turma conhecer os alunos para além dos aspetos académicos e comportamentais, aspetos relacionais e socioafetivos. Uma informação complementar reconhecida pelos encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 45. Um conhecimento, que no âmbito do perfil do Diretor de Turma, conduz a que a sua figura tenha uma relevância na escola.

A participação dos encarregados de educação na escola, ficou estabelecida na Lei nº 7/1977 de 1 de fevereiro. A abertura da escola à comunidade local, permitiu aos encarregados de educação uma maior participação na vida escolar dos seus educandos. Desta forma estabeleceu-se uma relação entre Diretor de Turma e encarregado de educação, que Barroso (2005) inseriu na denominada regulação comunitária. Uma função que se pode enquadrar na alínea g), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35).

Tabela 93 – *Elo entre Escola e encarregado de educação*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.3 A 2.2	Estabelece a ligação entre a Escola e Encarregado de Educação	1	2	1,7	1	4,6
			2	2	1,7	1	4,6
			3	20	17,1	5	22,7
			4	93	79,5	15	68,1

O Diretor de Turma, na ligação com a família, solicita muitas vezes a colaboração para encontrar soluções para problemas que surgem com os alunos. Uma iniciativa reconhecida na totalidade ou em parte, por uma maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 94.

Uma colaboração que está prevista na alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno Agrupamento de Escolas 1, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, (..) e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação na concretização de ações para orientação e acompanhamento" (p. 35).

Por outro lado, o Diretor de Turma também recorre a outros meios na procura de soluções para problemas que surgem com os alunos e que estão enquadrados legislativamente, na alínea i), do ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, "beneficiar de outros apoios específicos, adequados às suas necessidades escolares ou à sua aprendizagem, através dos serviços de psicologia e orientação ou de outros serviços especializados de apoio educativo" (p. 5104).

Os dados recolhidos nas entrevistas reforçam a opinião dos alunos e encarregados de educação, ao revelarem que uma das funções reconhecidas por uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma tem a ver com a *integração dos alunos* (A-IntAl), procurando encontrar soluções para problemas que possam surgir, conforme é referido por um dos indicadores *transmitir tudo, todas as informações que sejam do interesse dos alunos* (EAn), ou seja, *a integração dos alunos* (EAl). De acordo com a literatura, o Diretor de Turma tem de ter a "capacidade de prever situações e de solucionar problemas" (Marques, 2002, p. 32).

Tabela 94 – *Solicita colaboração para solucionar problemas dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.4 A 2.3	Pede colaboração para tentar solucionar problemas do(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,6	1	4,6
			2	1	0,9	0	0
			3	28	23,9	9	40,9
			4	85	72,6	12	54,5

O Diretor de Turma, ao solicitar a colaboração para encontrar soluções para os problemas dos alunos, dá também a conhecer formas concretas de ajuda. Uma iniciativa reconhecida na totalidade ou em parte por uma maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 95.

Os dados recolhidos das entrevistas, estão em linha com os dados recolhidos dos questionários, pois revelaram que uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma reconheceu a *integração dos alunos* (A-IntAl), como uma *função legislativa do Diretor de Turma* (A-FLe). Neste quadro, a procura de formas concretas de ajuda pelo Diretor de Turma torna-o uma figura

importante, confirmado por um dos indicadores ao referir, *aos meus alunos fazê-los ver que eu sou a pessoa com que eles se devem dirigir em primeiro lugar* (ES).

Neste processo, a legislação em vigor suporta a ação do Diretor de Turma, estipulando na alínea e), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a" (p. 35).

Um enquadramento legislativo complementado com uma competência do Conselho de Turma definida na alínea e), do artigo 52º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "adotar (e reajustar, sempre que necessário) as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão adequadas às necessidades e potencialidades de cada aluno, promovendo a equidade e igualdade de oportunidades, visando a promoção do sucesso educativo" (p. 33).

No que respeita a este assunto, Zenhas (2006) refere que a procura de soluções pelo Diretor de Turma tem um aspeto importante no que se refere à operacionalização, isto é, há uma dinâmica na concretização relacionada com "uma intervenção envolvendo os alunos" (p. 117).

Neste contexto, a nossa investigação permite-nos concluir que a participação da comunidade local no Conselho de Escola, pode proporcionar ao Diretor de Turma o alargamento na procura de soluções concretas, no âmbito do desempenho das suas funções de acompanhamento, partilha de informações e integração dos alunos. Este órgão de direção, que tem na sua composição diferentes setores da comunidade, é responsável perante a administração educativa, pela orientação das atividades da escola, tendo como objetivo o desenvolvimento global e equilibrado do aluno.

Tabela 95 – *Apresenta soluções para resolver problemas*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.5 A 2.4	Dá a conhecer formas concretas de ajudar o(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,6	0	0
			2	1	0,9	2	9,1
			3	37	31,6	5	22,7
			4	76	64,9	15	68,2

O Diretor de Turma ao procurar soluções para resolver os problemas dos alunos, demonstra interesse. Um sentimento que é reconhecido totalmente ou em parte pela maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 96.

De acordo com a literatura, o papel do Diretor de Turma ultrapassa os limites do desenvolvimento escolar do aluno, ele também é "responsável pelo acompanhamento dos alunos na escola com vista à sua formação pessoal, académica e social" (Zenhas, 2006, p. 106). Um papel que exige uma qualidade das "competências e de relacionamento interpessoal" (Zenhas, 2006, p. 168).

Os dados recolhidos nas entrevistas reforçam a opinião dos alunos e encarregados de educação, ao revelarem que o interesse do Diretor de Turma pelos alunos manifesta-se na *ligação com a comunidade educativa* (A-LigCE). Uma percentagem de 70% dos entrevistados menciona-a como uma das *funções legislativas mais importantes* (A-FLeI), conforme é referido em um dos indicadores, *a mais importante tem a ver exatamente com a ligação entre a escola, a família, os alunos e sobretudo com os restantes professores do Conselho de Turma* (EAl).

Assim, podemos concluir, que na ligação com a comunidade educativa, saber escutar o outro é fundamental, assim como saber comunicar. De acordo com Carapeto (2023) "ouvir é um exercício obrigatório para conhecer" (p. 121) e para Fachada (2024) a atividade do líder é apoiada no processo de comunicação verbal e não verbal, onde "o poder de influência e de inspiração do líder é tanto mais eficaz quanto mais eficiente for o seu poder comunicacional" (p. 170).

Tabela 96 – *Interesse pelo desenvolvimento dos alunos*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.6 A 2.5	Interessa-se pelo(a) meu (minha) educando(a)	1	2	1,7	1	4,5
			2	4	3,4	2	9,1
			3	30	25,7	7	31,8
			4	81	69,2	12	54,6

A procura de soluções para problemas que possam surgir aos alunos é uma constante da atividade do Diretor de Turma. Uma ação reconhecida pela maioria dos alunos e encarregados de educação que concordam na totalidade ou em parte que o Diretor de Turma informa sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver prolemas dos alunos, conforme ilustra a Tabela 97.

A coordenação desse trabalho e a respetiva informação aos alunos e encarregados de educação tem como objetivo a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho. Um processo reconhecido por 60% dos Diretores de Turma entrevistados, ao referirem a *implementação do Plano de Turma* (A-ImpPT). Esta, é uma das funções do Diretor de Turma que

pretende, conforme referido por um dos indicadores, *reunir com os colegas das diferentes disciplinas para resolver eventuais dificuldades que possam surgir quer a nível académico, quer a nível comportamental. Reunir com os pais no mesmo sentido, reunir com a psicóloga da escola para resolver situações a esse nível. Articular com a CPCJ, com a saúde escolar, o PES* (EAn).

No trabalho que o Diretor de Turma desenvolve, está a *aplicação das decisões do Conselho de Turma* (A-ApDeCT), pois de acordo com um dos indicadores, *o Conselho de Turma decide que é necessário e importante desenvolver* (EAl).

Uma atividade que se enquadra no Decreto-Lei nº 54/2018, ao consagrar "uma abordagem integrada e contínua do percurso escolar de cada aluno garantindo uma educação de qualidade ao longo da escolaridade obrigatória" (p. 2919).

Uma função legislativa no âmbito da alínea e), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "coordenar, em colaboração com os restantes docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno/a" (p.35) e reforçada através do Estatuto do Aluno, na alínea q), do ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, "ser informado (..) sobre todas as atividades e iniciativas relativas ao projeto educativo da escola" (p. 5104).

A nossa investigação permite-nos concluir, que o Decreto-Lei nº 75/2008, que aprovou o regime em vigor de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, ao integrar a comunidade local nas escolas, alargou a possibilidade de o Diretor de Turma encontrar soluções para auxiliar os alunos a resolverem os seus problemas.

Tabela 97 – *Divulga informações para resolver problemas*

A - Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.7 A 2.6	Informa sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver problemas do(a) meu (minha) educando(a)	1	3	2,5	1	4,6
			2	2	1,7	1	4,6
			3	34	29,1	10	45,4
			4	78	66,7	10	45,4

O Diretor de Turma ao estabelecer uma ligação com o encarregado de educação, proporciona que incentive ou solicite a sua participação nas atividades da escola. Uma incitação reconhecida pela maioria dos alunos e encarregados de educação, concordando totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 98.

Esta iniciativa do Diretor de Turma é uma função que está contemplada na alínea g), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35).

Também está consagrado na legislação a participação dos alunos nas atividades da escola, nomeadamente na alínea r), do ponto 1, do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, "participar nas demais atividades da escola, nos termos da lei e do respetivo regulamento" (p. 5104).

No entanto, nos dados recolhidos nas entrevistas, apenas 30% dos Diretores de Turma mencionaram como função legislativa, *garantir o desenvolvimento das atividades letivas e não letivas* (A-GarAtE), conforme referido em um dos indicadores, *garantir-se se consegue que o normal desenvolvimento das atividades da escola, não só letivas mas todas as outras se se cumpram* (EAI).

Os dados recolhidos nos questionários são contraditórios relativamente aos dados recolhidos nas entrevistas e permitem-nos inferir, a possibilidade de haver uma fraca frequência de participação dos alunos e encarregados de educação, em atividades garantidas pelos Diretores de Turma

Todavia a legislação em vigor, assegura a participação dos alunos e encarregados de educação no processo educativo, conforme contemplado na alínea c), do ponto 2, do artigo 3º, do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, "assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias" (p. 2343).

Tabela 98 – *Fomenta a participação dos alunos e encarregados de educação em atividades*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.8 A 2.7	Incentiva/solicita a minha participação no plano anual de atividades da Escola	1	5	4,3	0	0
			2	7	6	2	9,1
			3	42	35,9	7	31,8
			4	63	53,8	13	59,1

A disponibilidade do Diretor de Turma em atender fora da hora de atendimento semanal os encarregados de educação, bem como a disponibilidade para escutar os alunos, foi referida pela maioria dos alunos e encarregados de educação, os quais concordam totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 99.

Os dados recolhidos estão em linha com a literatura, pois segundo Marques (2002), "a disponibilidade é o mesmo que dar-se aos outros, estar lá quando é preciso, não ter pressa, saber ouvir e dar conselhos quando é necessário" (pp. 27-28).

Embora os Diretores de Turma não tenham referido esta função, ela está implícita na *ligação com a comunidade educativa* (A-LigCE), pois é humanamente impossível em 50 minutos semanais escutar alunos e encarregados de educação de uma turma. No entanto, conforme pode ser observado em um dos indicadores, houve referência a *esta escuta ativa, este diálogo com a família e com o aluno* (EF).

Sobre este assunto, a alínea l), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, prevê o seguinte, "receber, com periodicidade semanal, os pais e encarregados de educação, em atendimento individual, em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornem necessárias" (p. 36).

Uma competência do Diretor de Turma que remete para o seu perfil, nomeadamente no reconhecimento pelos alunos e encarregados de educação da sua relevância enquanto Diretor de Turma. Neste contexto, podemos concluir que a comunicação é essencial na atividade do Diretor de Turma. Segundo Kotter (2017), "as conversas com dois sentidos são um método essencial para ajudar as pessoas a responder a todas as questões que um esforço de transformação suscita" (p. 115).

Por outro lado, sendo o Diretor de Turma um professor, está abrangido pela alínea e), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, "promove interacções com as famílias, nomeadamente no âmbito dos projectos de vida e de formação dos seus alunos" (p. 5571). Uma função que exige disponibilidade temporal fora da hora de atendimento.

Neste quadro, as interações do Diretor de Turma entre alunos e encarregados de educação, exigem que este tenha uma credibilidade que se manifesta enquanto líder de um Conselho de Turma, conforme está explanado no ponto 2.2.3, do Capítulo 2.

Também no papel de gestor intermédio, a disponibilidade do Diretor de Turma para o atendimento fora da hora do seu horário, é um dos fatores que está diretamente ligado ao sucesso no desempenho do cargo. No entanto, essa disponibilidade tem implicações no período de descanso do Diretor de Turma (Sá, 1997).

Neste contexto, de atendimento fora da hora do horário do Diretor de Turma, uma das funções é transmitir informações ao Representante dos Encarregados de Educação, conforme é reconhecido pelos encarregados de educação na Tabela 53.

Tabela 99 – *Disponibilidade de atendimento*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.9 A 2.8	Disponibiliza-se a atender-me fora da hora de atendimento	1	7	6	0	0
			2	6	5,1	4	18,2
			3	40	34,2	6	27,3
			4	64	54,7	12	54,5

No que respeita à convocatória para reuniões do Conselho de Turma a maioria dos delegados e subdelegados discorda totalmente ou em parte, ser convocado para os Conselhos de Turma. O mesmo já não foi referido pelos Encarregados de Educação, onde uma maioria concordou totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 100.

Relativamente a este assunto a legislação é opaca, apesar da literatura referir que "as reuniões funcionam como pólos estruturantes do trabalho colectivo e /ou individual realizado na turma" (Zenhas, 2006, p. 126). Todavia, nenhum Diretor de Turma fez referência à convocatória de alunos e encarregados de educação, este tem autonomia para o fazer num contexto de *coordenação do Conselho de Turma* (A-CooCT).

Segundo a legislação em vigor, o Diretor de Turma pode convocar os pais e encarregados de educação sempre que necessário, no âmbito da alínea g), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35). Também podem ser convocados ao abrigo da alínea e), do ponto 2, do artigo 43º, da Lei nº 51/2012 de 5 de setembro, "cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica, em especial quando para tal forem solicitados, colaborando no processo de ensino dos seus educandos" (p. 5116).

Do mesmo modo, a participação dos alunos nas reuniões de Conselho de Turma, está prevista na alínea m), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "participar, através dos seus representantes, nos termos da lei, nos órgãos de administração e gestão da escola" (p. 5104). Uma participação reforçada na alínea c), do ponto 3, do artigo 85º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "estar presente e participar nas reuniões do Conselho de Turma e /ou outras para que for convocado/a" (p. 53).

Tabela 100 – *Convoca para Conselhos de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.11 A 2.9	Convoca-me para os Conselhos de Turma (exceto os de avaliação)	1	7	6	4	18,2
			2	14	12	8	36,4
			3	36	30,7	4	18,2
			4	60	51,3	6	27,2

A valorização pelo Diretor de Turma, na participação dos alunos e dos encarregados de educação nas atividades, é reconhecida por ambos, concordando totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 101.

A valorização da participação dos alunos no quotidiano escolar, está implícita na alínea d), do artigo 7º, da Lei nº 51/2012, de 5 de setembro, "ver reconhecidos e valorizados o mérito, a dedicação, a assiduidade e o esforço no trabalho e no desempenho escolar e ser estimulado nesse sentido" (p. 5104).

No que se refere aos encarregados de educação, Sá (1997) conclui que uma das qualidades mais valorizadas pelos professores é a capacidade de os Diretores de Turma envolverem "os pais na vida da escola" (p. 219), o que pode traduzir-se como uma valorização pelo Diretor de Turma na participação desses encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 56. Neste contexto, o Diretor de Turma é reconhecido por alunos e encarregados de educação, como devendo possuir características para ser um líder, conforme ilustra a Tabela 120. Segundo Fachada (2024), "liderar implica predominantemente uma concentração nas pessoas" (p. 36). Para a autora, o comportamento do líder enquanto líder "torna a relação interpessoal significativa e envolvente" (p.37).

Apesar de não haver um *indicador* por parte dos Diretores de Turma, podemos inferir que esta valorização está presente na *coordenação do Conselho de Turma* (A-CooCT) e na *implementação do Plano de Turma* (A-ImpPT), através da *integração dos alunos* (A-IntAl) e da *ligação entre os membros da comunidade educativa* (A-LigMeCE).

Também podemos inferir que a participação dos encarregados de educação é valorizada pelo Diretor de Turma no âmbito da alínea g), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35).

Do mesmo modo, o Diretor de Turma, no papel do gestor intermédio, ao valorizar a participação dos alunos e encarregados de educação nas atividades educativas do Agrupamento de

Escolas, contribui como um fator diretamente ligado ao sucesso do cargo, conforme ilustra a Tabela 118.

Tabela 101 – *Valoriza a participação dos alunos e encarregados de educação*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.13 A 2.10	Valoriza a minha participação na Escola / Agrupamento	1	2	1,7	0	0
			2	9	7,7	1	4,6
			3	51	43,6	11	50
			4	55	47	10	45,4

Relativamente à liderança do Diretor de Turma nas atividades em que alunos e encarregados de educação participam, a maioria concorda totalmente ou em parte, que essa liderança está presente, conforme ilustra a Tabela 102.

No que respeita a este assunto, podemos inferir que a liderança do Diretor de Turma está implícita na *coordenação do Conselho de Turma* (A-CooCT) e na *implementação do Plano de Turma* (A-ImpPT). Uma percentagem de 80% dos Diretores de Turma referiu a coordenação do Conselho de Turma como uma função legislativa, conforme é referido por um dos indicadores, *as minhas funções como diretor de turma são coordenar* (EAl). A implementação do Plano de Turma pelo Diretor de Turma foi referida por uma percentagem de 60% dos entrevistados, conforme mencionado por um dos indicadores, *implementar o projeto que existe o que está definido para a minha turma* (EAl).

Neste contexto, podemos inferir que a liderança do Diretor de Turma está presente em ações de coordenação e implementação de medidas, previstas na alínea c), do ponto 1, do artigo 55ª, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares" (p. 35) e na alínea g), "articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação" (p. 35).

Tabela 102 – *Liderança nas atividades*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 2.14 A 2.11	Lidera as atividades em que participo na Escola	1	4	3,4	0	0
			2	14	12	2	9,1
			3	48	41	11	50
			4	51	43,6	9	40,9

Quanto às funções do Diretor de Turma mais importantes para os alunos e encarregados de educação, as opiniões divergem. No que respeita aos alunos, as funções mais importantes são, assegurar a articulação entre os membros educativos, coordenar o processo de avaliação e promover a comunicação entre professores e alunos. Já para os encarregados de educação, as funções mais importantes são, assegurar a articulação entre os membros educativos, coordenar a adequação de atividades e coordenar o processo de avaliação, conforme ilustra a Tabela 103.

Relativamente aos Diretores de Turma, as *funções legislativas mais importantes* (A-FleI) são duas. No que se refere à primeira, uma percentagem de 70% dos entrevistados fez referência à *ligação com a comunidade educativa* (A-LigCE), conforme é referido por um dos indicadores, *para mim as mais importantes são a articulação entre a escola e a* família (EJ. Uma função que está em linha com a competência de assegurar a articulação entre os membros educativos, referida por alunos e encarregados de educação.

Quanto à segunda, uma percentagem de 30% dos entrevistados fez referência às *condições de aprendizagem* (A-CondApr), conforme é mencionado por um dos indicadores, *as mais importantes é assegurar que para cada um dos meus alunos teja, tenham todos os meios, quer em termos de docentes, quer em termos das condições da escola, para que eles possam desenvolver as suas aprendizagens* (EN). Uma função que está de acordo com a função de coordenar o processo de avaliação, também referida por alunos e encarregados de educação.

No que diz respeito à função do Diretor de Turma mais importante para alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma, esta está enquadrada na alínea d), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, "promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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 ações para orientação e acompanhamento" (p. 35).

A segunda função mais importante para alunos e Diretores de Turma, é uma competência do Diretor de Turma que está contemplada no ponto 4, do artigo 22º, da Portaria nº 223-A/2018, de 3 de agosto, "a coordenação do processo de tomada de decisão relativa à avaliação sumativa, garantindo a sua natureza globalizante e o respeito pelos critérios de avaliação (…) compete: (…) b) Nos 2.º e 3.º ciclos, ao diretor de turma" (p. 3790-(8)). No entanto, para os encarregados de educação esta competência é a terceira mais importante.

Em síntese, todas estas funções selecionadas por Diretores de Turma, alunos e encarregados de educação, estão enquadradas no Regulamento Interno do Agrupamento de

Escolas e na legislação em vigor, nomeadamente, o Decreto-Lei nº 75/2008, o Decreto-Lei nº 54/2018 e o Decreto-Lei nº 55/2018.

Tabela 103 – *Funções do Diretor de Turma mais importantes*

A – Funções do Diretor de Turma			EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 3.1 A 3.1	Assegurar a articulação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação	110	94	17	77,3
EE Alunos	A 3.3 A 3.3	Coordenar a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno	70	59,8	12	54,6
EE Alunos	A 3.5 A 3.5	Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador	64	54,7	17	77,3
EE Alunos	A 3.2 A 3.2	Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos	62	53	13	59,1
EE Alunos	A 3.4 A 3.4	Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação	54	46,2	7	31,8

No que respeita ao número de horas atribuídas ao Diretor de Turma para desempenhar as suas funções, a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, que o número de horas atribuídas é suficiente para o exercício do cargo, conforme ilustra a Tabela 104.

Os dados recolhidos dos questionários contrastam com os dados recolhidos das entrevistas aos Diretores de Turma. Uma percentagem de 80% dos entrevistados, reconhece que o número de horas para desempenhar as suas funções são insuficientes, conforme é mencionado por um dos indicadores, *não o número de horas não é suficiente* (EF) e mencionam este facto como um dos *obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma* (A-Oli).

O tema é abordado no ponto 3.4, do Capítulo 3. Para diversos autores, o número insuficiente de horas para o exercício do cargo é uma realidade que tem como consequência ser um obstáculo às práticas do Diretor de Turma.

Relativamente à legislação que regulamenta o número de horas atribuídas ao Diretor de Turma, o ponto 4, do artigo 10º, do Despacho Normativo nº 10-B/2018, de 6 de julho, estipula o seguinte, "para o exercício das funções de direção de turma cada escola gere quatro horas semanais, a repartir entre a componente não letiva e as horas resultantes do crédito horário, garantindo neste um mínimo de duas horas" (p. 18770-(5)).

Tendo como referência esta legislação, neste Agrupamento de Escolas, o número de horas atribuídas para o Diretor de Turma desempenhar as suas funções foi distribuído da seguinte forma:

90 minutos, correspondendo a 2 tempos integradas como horas letivas e 90 minutos, correspondendo a 2 tempos integrados como hora não letiva. Neste quadro, podemos inferir que o número de horas atribuídas ao Diretor de Turma é manifestamente insuficiente.

Tabela 104 – *Tempo atribuído ao Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.1 A 4.1	2h e 20mn (aproximadamente) por semana destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente	1	12	10,3	0	0
			2	23	19,7	2	9,1
			3	56	47,8	11	50
			4	26	22,2	9	40,9

Um aspeto importante relacionado com o exercício das funções do Diretor de Turma, tem a ver com o que se designou na gíria das escolas por *continuidade pedagógica*. Relativamente a este assunto, a maioria dos alunos e encarregados de educação concordam na totalidade ou em parte, haver vantagens na *continuidade pedagógica* dentro do mesmo ciclo de escolaridade, conforme ilustra a Tabela 105.

Uma opinião corroborada pelos Diretores de Turma, que num contexto de *oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo de Diretor de Turma* (A-Op), também reconhecem por unanimidade a vantagem da *continuidade pedagógica* (A-ContPed), conforme é referido por um dos indicadores, *há sim, sem dúvida também* (EP). O argumento para validar esta vantagem é unânime e está relacionado com o conhecimento que o Diretor de Turma (A-ConAd) progressivamente adquiriu acerca dos alunos, conforme é referido por um dos indicadores, *porque já conhecemos os alunos, sabemos como lidar com as situações* (ES).

A este propósito e como reforço argumentativo da *continuidade pedagógica*, a literatura refere que "é nos conselhos de turma que o director de turma pode pôr em conjunto toda a informação recebida dos alunos, dos pais e de outros professores, partilhando essa informação com todos os intervenientes no processo educativo" (Marques, 2002, p. 21). Também Zenhas (2006) refere que o Diretor de Turma assegura "um acompanhamento individualizado dos alunos na turma, sob diversos aspectos, nomeadamente académico, relacional, socioafetivo e comportamental" (p. 167).

No que respeita à duração do mandato do Diretor de Turma, o normativo não oferece dúvidas. O ponto 2, do artigo 54º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, estipula que "o mandato do/a Diretor/a de Turma é de um ano letivo" (p. 35). No entanto, embora a

continuidade pedagógica não esteja instituída legalmente, o parágrafo 2, do ponto 9º, da Portaria nº 921/92, de 23 de setembro, estabelecia "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". O diploma seria revogado, mas este princípio perdurou na gestão da escola, porque os docentes reconhecem a vantagem em manter o Diretor de Turma nos diferentes anos que compõem o mesmo ciclo de escolaridade.

Tabela 105 – *Continuidade pedagógica do Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.2 A 4.2	Há vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior	1	2	1,7	0	0
			2	6	5,1	1	4,5
			3	28	23,9	4	18,2
			4	81	69,2	17	77,3

O Diretor de Turma, no exercício do cargo depara-se com fatores que condicionam ou limitam o seu desempenho. Uma realidade reconhecida totalmente ou em parte pela maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 106.

Um facto que é corroborado pelos Diretores de Turma ao referirem *obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma* (A-Oli). Para além das horas insuficientes, assunto abordado na análise dos dados da Tabela 104, surgem outros fatores com maior ou menor frequência de indicadores, a saber: *características da turma* (A-CarT), conforme referido pelo indicador, *há turmas que exigiriam que o Diretor de Turma tivesse mais horas e situações em que as horas seriam suficientes* (EAl); a *burocracia* (A-Bu), conforme referido por um dos indicadores, *porque perdemos muito tempo com com trabalho burocrático* (ES); a *quantidade de comunicações* (A-QuCom), conforme referido por um dos indicadores, *durante a semana há inúmeros casos, aos telefonemas, aos mail's que temos que mandar quase diariamente* (EI); *tempo insuficiente com os alunos* (A-TeInAl), conforme referido por o indicador, *os Diretores de Turma penso que deveriam ter possibilidade de estar mais tempo com os alunos da sua Direção de Turm*a (EJ); *falta de experiência do Diretor de Turma* (A-FalEx), conforme referido por um dos indicadores, um *dos fatores fundamentais para o desempenho do cargo é a experiência que as pessoas têm* (EAl); *deficiente valorização do Diretor de Turma* (A-DefVal), conforme referido por um dos indicadores, *autoridade ou legitimidade dos Diretores de Turma em poderem executar ou ter acesso a informações* (EN); *excesso de trabalho do Diretor de Turma* (A-ExcTr), conforme referido por um dos indicadores, *quando nós estamos*

cansados não resolvemos também as nossas funções (EAn); *atitudes dos Encarregados de Educação* (A-AtiEE), conforme referido por um dos indicadores, *a questão de, da participação dos pais* (EJ).

Para além de fatores que são obstáculos ou limitam a ação do Diretor de Turma (A-Oli), os Diretores de Turma também referem *funções informais do Diretor de Turma* (A-Finf) que influenciam o desempenho no exercício do cargo. Uma percentagem de 80% dos Diretores de Turma *reconhece funções informais do Diretor de Turma* (A-RecFInf), conforme é referido por um dos indicadores, *claramente* (EN).

Os dados recolhidos das entrevistas aos Diretores de Turma revelaram diversas situações com maior ou menor frequência. Uma percentagem de 30% mencionou *o Diretor de Turma no papel de pai / encarregado de educação* (A-PapEE), conforme é referido por um dos indicadores, *acabamos por ser pais e mães dos meninos* (EAl); uma percentagem de 20% dos entrevistados reconhece assumir *tarefas externas à escola* (A-TarExtE), conforme é referido por um dos indicadores, *cada vez mais o Diretor de Turma está a ter que articular com outras entidades, como são CPCJ, como são a psicóloga, como são os médicos que estão a acompanhar os meninos* (EP); uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma, também reconhece assumir *tarefas internas à escola* (A-TarIntE), conforme é referido por um dos indicadores *o Diretor de Turma andar envolvido em burocracias e andar envolvido em processos que não estão previstos nas suas funções* (EAl); uma percentagem de 20% dos entrevistados mencionou a *indefinição das funções do Diretor de Turma* (A-IndF), conforme é referido por um dos indicadores, *os próprios regulamentos internos também não ajudam, porque normalmente não são, não há uma reflexão muito profunda, sobre o que é o Diretor de Turma e as suas funções* (EAl).

No que se refere a este assunto, o ponto 3.4, do Capítulo 3, explana a constatação de obstáculos no exercício do cargo de Diretor de Turma. Segundo Marques (2002) há duas categorias de dificuldades que os Diretores de Turma enfrentam: as de ordem pessoal e as de ordem institucional.

No que concerne às de ordem pessoal, a literatura refere a falta de formação específica relativamente à Direção de Turma; insuficientes competências pessoais; disponibilidade temporal para exercer o cargo; dificuldade em comunicar; dificuldade em consultar e interpretar legislação; tendência para um trabalho docente individual, associado a uma responsabilidade escassa e à inibição de tarefas ou tomadas de decisão.

Em relação às de ordem institucional; a literatura menciona o número elevado de alunos por turma, o número insuficiente de horas para o exercício do cargo, o excesso de funções do

Diretor de Turma, a mobilidade dos docentes, as funções burocráticas, a constituição de turmas, horários de atendimento incompatível com a disponibilidade horária dos pais e encarregados de educação a dificuldades das escolas para terem um espaço físico adequado ao atendimento dos encarregados de educação, a dificuldade das escolas na organização dos horários e na gestão dos espaços físicos, a falta de recursos humanos e materiais.

Tabela 106 – *Condicionamentos e limitações nas funções do Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.3 A 4.3	Há fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma	1	2	1,7	4	18,2
			2	11	9,4	2	9,1
			3	57	48,7	13	59,1
			4	47	40,2	3	13,6

No exercício do cargo, o Diretor de Turma depara-se com fatores que condicionam ou limitam o seu desempenho. No entanto, há meios que podem melhorar o trabalho do Diretor de Turma. Um facto, com o qual a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 107.

Os dados recolhidos das entrevistas aos Diretores de Turma, estão em linha com os dados recolhidos nos questionários. Para os Diretores de Turma esses meios são encarados como *oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo de Diretor de Turma* (A-Op). Os entrevistados mencionaram, com maior ou menor frequência, um conjunto de iniciativas, como a *colaboração com instituições* (A-ColIns), conforme é referido pelo indicador, *entidades fora da escola e que deveriam colaborar para resolver problemas* (EAl); a *participação do Diretor de Turma na gestão interna da escola* (A-ParGes), conforme é referido por um dos indicadores, o *diálogo entre os vários intervenientes na gestão da escola* (EAn); os *ganhos na articulação com a comunidade educativa* (A-ArtCE), conforme é referido pelo indicador, o *conhecimento maior de como funcionam a escola, com as famílias, com, e outras outras entidades* (ER).

Também foi mencionado por uma percentagem de 80% dos Diretores de Turma o *interesse em conhecer os Alunos* (A-IntConAl), como oportunidade e/ou desafio para o exercício do cargo, conforme é referido por um dos indicadores, *o conhecimento mais aprofundado da turma* (EJ). Um meio que permite melhorar o trabalho do Diretor de Turma.

Na procura de meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma, a formação tem um papel importante. O ponto 3.2.2 do Capítulo 3, aborda a formação contínua do professor

apresentando diversas formas de formação. A título de exemplo, na Suécia o tema da multiculturalidade e da diversidade, está inserido no seu programa de formação inicial. Segundo Flores (2014), a formação dos professores contribui "para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem nas escolas" (p. 231) e de acordo com Silva (2016), o conceito de 'formação ao longo da vida' deve estar presente na procura de meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma. Por outro lado, Day (2001) menciona uma formação contínua gerada no seio da escola em que o Diretor de Turma exerce o seu cargo.

Tabela 107 – *Meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.4 A 4.4	Há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma	1	2	1,7	4	18,2
			2	8	6,8	5	22,7
			3	45	38,5	6	27,3
			4	62	53	7	31,8

De acordo com a análise dos dados recolhidos na Tabela 107, podemos inferir que um dos meios para melhorar o trabalho do Diretor de Turma está relacionado com a formação. A maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, que os Diretores de Turma devem ter formação específica para desempenhar o cargo, conforme ilustra a Tabela 108.

Uma concordância que é reforçada pela opinião dos Diretores de Turma, pois uma percentagem de 90%, corrobora a *necessidade de formação específica* (A-ForEsp), conforme é referido por um dos indicadores, *devia, devia* (EI). Uma necessidade que é precedida de uma outra questão e que diz respeito à *obtenção de formação inicial* (A-ForIni), tendo os Diretores de Turma reconhecido unanimemente que não tiveram uma formação inicial para desempenhar o cargo de Diretor de Turma, conforme é referido por um dos indicadores, *Não!* (EF).

Acerca deste assunto, não existe legislação em vigor que determine a obrigatoriedade de formação específica ou inicial para desempenhar o cargo de Diretor de Turma. No entanto, o Decreto-Lei nº 287/88 de 19 de agosto, entretanto revogado e que tinha como âmbito aprovar as normas orientadores da profissionalização em serviço, no artigo 9º abordava o "conteúdo do projecto de formação e acção pedagógica" (p. 3446), cujo ponto 1 incluía "o dossier da direcção de turma que lhe foi atribuída e o relato comprovado da sua participação no projecto educativo da escola" (p. 3446). Apesar de não se estabelecer uma formação específica, o formando tinha

obrigatoriamente uma Direção de Turma. Contudo, o Decreto-Lei nº 345/89 de 11 de outubro, alterou esta norma, no ponto 1, do artigo 43º, os

> Professores dos quadros com nomeação provisória dos ensinos preparatório e secundário estão dispensados da realização da componente projecto de formação e acção pedagógica quando, até 30 de Setembro do ano em que realizaram o primeiro ano de profissionalização em serviço, possuam seis anos de bom e efectivo serviço docente". (p. 4431)

A alteração ao diploma permitia que o professor em profissionalização não tivesse obrigatoriamente uma Direção de Turma, desde que possuísse 6 anos de serviço docente.

Atualmente, num contexto em que não existe formação obrigatória para exercer o cargo, uma percentagem de 70% dos Diretores de Turma aprendeu *a ser Diretor de Turma com os colegas* (A-AprCole), conforme é referido por um dos indicadores, *aprendi a ser Diretor de Turma com a experiência e com a generosidade e bondade dos meus colegas* (EAl). No entanto, uma percentagem de 30% dos entrevistados reconheceu ter aprendido *a ser Diretor de Turma praticando* (A-AprPr), conforme é referido por um dos indicadores, c*om experiência* (EJ).

Neste quadro, uma percentagem de 30% dos Diretores de Turma reconhece que, *deve haver formação específica inicial* (A-EspIni), conforme é referido por um dos indicadores, *para mim neste momento deveria estar logo na formação inicial* (EI). No entanto, para apenas 10% dos entrevistados *deve haver formação específica ao longo da carreira* (A-EspLoCar), conforme é referido pelo indicador, *ao longo da carreira, ao longo da carreira, sim* (EF). Contudo, para uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma, *deve haver formação específica inicial e durante a carreira* (A-EspIniLoCar), conforme é referido por um dos indicadores, *eu acho que é das duas formas* (EV).

Apesar de não haver legislação específica direcionada para a formação na área da Direção de Turma, à semelhança do que acontece para outras áreas, o artigo 6º, do Capítulo II, do Decreto-Lei nº 139-A/90, estipula o "direito à formação e informação para o exercício da função educativa" (p. 2040-(5)). Neste âmbito, o artigo 9º, no ponto 2, do Decreto-Lei nº 9-A/2025 aprova formação na área educacional geral e o artigo 5º, do Capítulo II, do Decreto-Lei nº 22/2014, nas áreas de formação contínua. Através deste enquadramento legislativo, o Diretor de Turma tem à sua disposição áreas formativas que possibilitam o desenvolvimento profissional como Diretor de Turma.

A este respeito, a restante literatura está em linha com os dados recolhidos. Segundo Sarmento (2009), a atividade profissional do professor está centrada na escola, por isso, faz todo o

sentido que exista uma formação que tenha origem na escola e que permita a reflexão e partilha de conhecimentos entre pares. Na sequência desta proposta, Day (2001) refere que tem surgido nas escolas um movimento que promove "uma formação contínua baseada, centrada, iniciada, e proporcionada pela escola" (p. 215).

Tabela 108 – *Formação específica para o Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.5 A 4.5	O Diretor de Turma tem de ter formação específica	1	6	5,1	0	0
			2	20	17,1	1	4,5
			3	55	47	4	18,2
			4	36	30,8	17	77,3

Os dados recolhidos, permitem-nos inferir na necessidade de uma formação específica para exercer as funções de Diretor de Turma, pois há contextos e novos desafios que surgem no trabalho do Diretor de Turma. Uma realidade que é reconhecida na totalidade ou em parte, pela maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 109.

Uma questão que nos remete para a Tabela 107, onde alunos e encarregados de educação concordam totalmente ou em parte na existência de meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma e em que os Diretores de Turma referem um conjunto de *oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo de Diretor de Turma* (A-Op).

Os dados recolhidos nas entrevistas aos Diretores de Turma, estão em linha com a realidade reconhecida pelos alunos e encarregados de educação. Há contextos que são considerados como um desafio, com uma percentagem de 40 % dos entrevistados a mencionarem as *atitudes dos encarregados de educação face aos seus educandos* (A-AtiEEEd), conforme é referido por um dos indicadores, *situações que nos chegam serem cada vez mais complicadas a nível familiar* (EP).

Os dados também revelaram, com maior ou menor frequência, desafios, nomeadamente as *responsabilidades inerentes às funções do Diretor de Turma* (A-ReDT), conforme é referido por um dos indicadores, *a burocracia inerente ao cargo* (EN); o *comportamento dos alunos* (A-CompAl), conforme é referido pelo indicador, *gestão de comportamentos na turma* (EV); nas *vantagens em representar a escola* (A-RepE), conforme é referido por um dos indicadores, *é ser uma maneira de a pessoa participar de forma mais direta naquilo que é o funcionamento da escola* (EAl); a *conveniência nas relações interpessoais* (A-ConvRelI), conforme é referido por um dos indicadores,

essencialmente em termos de relações humanas (EJ); a *utilidade da resiliência do Diretor de Turma* (A-ResDT), conforme é referido por um dos indicadores, *sobretudo muitos desafios de paciência* (EAl) e sobretudo, com 40% dos Diretores de Turma a mencionarem a *relevância no acompanhamento dos alunos* (A-RelAcAl), conforme é referido por um dos indicadores, *principalmente a tentar que eles progridam, que eles evoluam* (EP).

Na sequência desta listagem de *oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo do Diretor de Turma* (A-Op), há um conjunto de funções legislativas desempenhadas pelos Diretores de Turma com um carácter ambivalente, isto é, são encaradas como obstáculos e simultaneamente desafios, as *funções legislativas acrescidas no âmbito do Decreto-lei nº 54 e nº 55/2018* (A-FleAc). Para uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma *houve acréscimo de funções* (A-HouAcF), com consequências no exercício do cargo, conforme é referido por um dos indicadores, *quando saíram esses 2 decretos eu ia entrando em louca* (EI).

Os Diretores de Turma também mencionaram neste acréscimo de funções um *aumento da Burocracia* (A-AuBu), conforme é referido por um dos indicadores, *uma panóplia de papéis, de reuniões, tudo e mais alguma coisa* (EI); uma *articulação mais exigente* (A-ArtEx), conforme é referido por um dos indicadores, à *implementação de planos de aprendizagem, para cada um dos alunos* (EN) e uma *coordenação mais exigente* (A-CooEx), conforme é referido por um dos indicadores, *leva que o Diretor de Turma tenha muito mais trabalho, porque acaba de estar a coordenar uma espécie de interdisciplinaridade só que muito mais complexa e isso acho que não vai ao encontro do que está previsto inicialmente na função de Diretor de Turma* (EAl).

A nossa investigação permite-nos concluir, que apesar dos Diretores de Turma não terem referido a multiculturalidade e a interculturalidade, os dois conceitos são uma realidade na escola atual. A entrada no sistema educativo português, de crianças e jovens de outros países, trouxe uma realidade multicultural e intercultural que proporciona oportunidades e/ou desafios para os docentes, particularmente para os Diretores de Turma e que deve estar presente na sua formação. A este respeito, Leite (2003) menciona que "uma educação intercultural encara a diversidade dos alunos não como um problema e, perante ela, recorre a práticas que permitem a cada um deles conhecer-se melhor a si e aos outros" (p. 27). Também García (1999) refere, que a educação intercultural deve ser desenvolvida em projetos curriculares, porque é uma realidade que não se refere só à questão da emigração, "mas também à necessidade de integrar o conceito de diversidade cultural nos próprios conteúdos e metodologias de ensino, entendendo que a diversidade diz respeito à raça, mas também ao sexo, religião classe social, capacidade, etc" (p. 92).

Tabela 109 – *Novos desafios e contextos no trabalho do Diretor de Turma*

A – Funções do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 4.6 A 4.6	Há contextos e novos desafios que surgem no trabalho do Diretor de Turma	1	1	0,8	0	0
			2	3	2,6	2	9,1
			3	45	38,5	8	36,4
			4	68	58,1	12	54,5

Questão B (Perfil do Diretor de Turma) - No que respeita ao *perfil do Diretor de Turma* (B), a maioria dos Alunos e Encarregados de Educação concorda totalmente ou em parte na relevância da figura do Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 110.

Também os Diretores de Turma, corroboram por unanimidade que se trata de uma *figura relevante na escola* (B-FigRel), conforme é referido por um dos indicadores, *relevante, fundamental e de grande destaque dentro do processo de ensino aprendizagem de qualquer criança* (EN). O argumento mencionado por unanimidade, é porque *o Diretor de Turma é o primeiro a garantir soluções na gestão quotidiana dos Alunos* (B-GesAl), conforme é referido por um dos indicadores, *a dinâmica da turma passa muito pelo Diretor de Turma* (EP).

Uma relevância que na prática se traduz pelo facto de o Diretor de Turma ser *reconhecido como um líder* (B-RecLí), conforme é referido por um dos indicadores, *que é o do líder e de gestor intermédio* (EAl). Por outro lado, o *reconhecimento do trabalho do Diretor de Turma* (B-RecTr), contribui para essa relevância, conforme é referido por um dos indicadores, *é no sucesso dos alunos, quer ao nível pessoal, quer ao nível académico* (EI). Nesta sequência, o *reconhecimento do Diretor de Turma através de melhores condições* (B-RecCond), pode traduzir-se numa valorização da sua prática, conforme é referido pelo indicador, *uma valorização, seja do ponto de vista monetário, seja do ponto de vista, por exemplo, uma flexibilização de horários* (EN).

No entanto, para uma percentagem de 20% dos entrevistados, essa relevância da figura do Diretor de Turma não se traduz na prática, porque *o trabalho do Diretor de Turma não é reconhecido* (B-ÑRecTr), conforme é referido por um dos indicadores, *não sinto grande valorização na prática* (ER).

Os dados recolhidos, permitem-nos concluir que neste quadro é impensável a inexistência do Diretor de Turma na organização escolar, uma relevância que para Sá (1997) se deve a uma "enorme consensualidade em torno da ideia que apresenta os alunos como a razão primeira para a existência do director de turma" (p. 253). O autor no seu trabalho de investigação designou por «tríplice função» as competências atribuídas ao Diretor de Turma, nomeadamente as Funções

Administrativas, as Funções Pedagógicas e as Funções Disciplinares. Funções que apesar de atualmente se manterem, foram acrescidas no âmbito da coordenação do Conselho de Turma, do acompanhamento escolar e pessoal do aluno, da ligação com pais/encarregados de educação. Neste contexto, podemos inferir que a figura do Diretor de Turma teve um aumento de relevância na escola.

Por outro lado, a publicação do Decreto-Lei nº 240/2001 que aprovou o perfil do professor, realçou a importância da figura do Diretor de Turma na dimensão profissional, social e ética; na dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem; na dimensão da participação na escola e na relação com a comunidade; na dimensão do desenvolvimento profissional ao longo da vida.

Num cenário desta natureza, podemos inferir o mesmo que Sá (1997) concluiu "o director de turma desempenha, de facto, um papel muito importante na escola portuguesa, mas não apenas (nem sobretudo) por aquilo que faz, mas sim pelo que representa" (p. 264).

Tabela 110 – *Relevância da figura do Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.1 A 5.1	O Diretor de Turma é uma figura relevante na escola	1	0	0	1	4,6
			2	4	3,4	3	13,6
			3	20	17,1	5	22,7
			4	93	79,5	13	59,1

A relevância da figura do Diretor de Turma na escola, é marcada pela credibilidade que a comunidade educativa lhe reconhece. Desta forma, a figura do Diretor de Turma é valorizada pela comunidade escolar, o que é reconhecido totalmente ou em parte por uma maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 111.

Um quadro que é corroborado, com maior ou menor frequência pelos Diretores de Turma. Para uma percentagem de 50% dos entrevistados, *o Diretor de Turma é valorizado pelos professores* (B-ValProf), conforme é referido por um dos indicadores, *pelos restantes professores é, claramente* (EAn). No entanto, para 30% dos entrevistados *o Diretor de Turma é valorizado irregularmente pelos professores* (B-VAlIrProf), conforme é referido por um dos indicadores, n*em sempre, nem sempre* (EP) e para 20%, *o Diretor de Turma não é valorizado pelos professores* (B-ÑValProf), conforme é referido por um dos indicadores, *não!* (ES).

Quanto aos assistentes operacionais, para uma percentagem de 70% dos entrevistados *o Diretor de Turma é valorizado pelos assistentes operacionais* (B-ValAO), conforme é referido por um dos indicadores, *os Assistentes Operacionais olham para o Diretor de Turma como sendo o o líder daquele grupo, portanto ao reconhecerem isso estão-lhe a dar valor* (EAl). No entanto, para 20%, *o Diretor de Turma não é valorizado pelos assistentes operacionais* (B-ÑValAO), conforme é referido por um dos indicadores, *pelos assistentes operacionais …. também não, portanto, também não será assim tão valorizado* (EP).

Relativamente aos técnicos pedagógicos, para uma percentagem de 80% dos entrevistados, *o Diretor de Turma é valorizado pelos técnicos* (B-ValTec), conforme é referido por um dos indicadores, *respeitam o Diretor de Turma sim e veem-no como um parceiro* (EF), embora para 20% dos entrevistados, *o Diretor de Turma é valorizado irregularmente pelos técnicos* (B-ValIrTec), conforme é referido por um dos indicadores, *depende de caso para caso* (EN).

Acerca deste assunto, a literatura complementa os dados recolhidos ao referir que o Diretor de Turma "é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (Santos, 2017, p. 30). Na sequência desta referência, Fachada (2024) menciona que "gerir e liderar são duas valências necessárias para levar as equipas a atingir os seus objetivos com sucesso e eficiência" (p. 36), por isso é necessário um Diretor de Turma ser um docente com comportamentos de gestor e de líder. Dois substantivos que implicam legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade.

A legitimidade é conseguida quando o docente é nomeado como Diretor de Turma. A participação é reconhecida quando se torna um membro ativo no Conselho de Turma. A liderança, quando assume comportamentos enquanto líder. A qualificação, quando é reconhecido pelos seus pares como tenho conhecimentos e aptidões para ser Diretor de Turma. A flexibilidade, quando tem de tomar decisões ou encontrar soluções para as necessidades educativas dos alunos.

Concluindo, estes cinco princípios, adotados da proposta de Barroso (1997) para a gestão das escolas, aplicados ao Diretor de Turma no desempenho do cargo, permitem a sua valorização pelos diferentes membros da comunidade educativa, conforme ilustram as Tabelas 111 a 113.

Tabela 111 – *Valorização do Diretor de Turma pela comunidade escolar*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.2 A 5.2	A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pela comunidade escolar	1	1	0,9	0	0
			2	17	14,5	0	0
			3	49	41,9	9	40,9
			4	50	42,7	13	59,1

Em relação à valorização da figura do Diretor de Turma pelos encarregados de educação, a maioria dos alunos e encarregados de educação concordam totalmente ou em parte que a figura do Diretor de Turma é valorizada pelos encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 112.

Uma opinião que diverge em relação aos Diretores de Turma. Apenas uma percentagem de 40% dos entrevistados refere que *o Diretor de Turma é valorizado pelos pais / encarregados de educação* (B-ValEE), conforme é referido por um dos indicadores, p*ara os pais, penso que sim* (EAl). No entanto, para 50% dos entrevistados *o Diretor de Turma é valorizado irregularmente pelos pais / encarregados de educação* (B-ValIrEE), conforme é referido por um dos indicadores, *por alguns é, bastante, agora em relação a outros não* (EJ) e 10% mencionaram que *o Diretor de Turma não é valorizado pelos pais / encarregados de educação* (B-ÑValEE), conforme é referido pelo indicador, *em termos de trabalho, não!* (EN).

Os dados recolhidos corroboram as conclusões da literatura acerca do tema. Por um lado, segundo Marinho (2020), os pais e encarregados valorizam o trabalho do Diretor de Turma. Também Zenhas (2006) conclui, que os encarregados de educação ao reconhecerem a disponibilidade do Diretor de Turma no exercício do cargo, estão também a valorizar a sua figura. Por outro lado, para 60% dos Diretores de Turma os pais/encarregados de educação não valorizam o trabalho do Diretor de Turma, porque demitem-se "das suas responsabilidades alheando-se da educação dos filhos" (Sá, 1997, pp. 255-256)

Tabela 112 – *Valorização do Diretor de Turma pelos encarregados de educação*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.3 A 5.3	A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos Encarregados de Educação	1	1	0,9	0	0
			2	8	6,8	0	0
			3	38	32,5	2	9,1
			4	70	59,8	20	90,9

No que respeita à valorização da figura do Diretor de Turma pelos alunos, a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 113.

Os dados recolhidos corroboram-se entre si, pois para uma percentagem de 90% dos entrevistados, *o Diretor de Turma é valorizado pelos alunos* (B-ValAl), conforme é referido por um dos indicadores, *os alunos valorizam muito o Diretor de Turma* (EAl). No entanto, 10% dos entrevistados mencionaram que *o Diretor de Turma não é valorizado pelos alunos* (B-ÑValAl), argumentando que *os alunos não têm a noção* (EN) do trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma, conforme é referido pelo indicador.

De acordo com a literatura, "a coexistência de rigor e apoio, do cuidado com a qualidade das relações interpessoais e comunicação" (Zenhas, 2006, p. 107), são fatores que contribuem para uma valorização da figura do Diretor de Turma por parte dos alunos. Assim podemos concluir que esta valorização pode estar relacionada com a disponibilidade do Diretor de Turma para o acompanhamento pessoal, académico e social do aluno.

Tabela 113 – *Valorização do Diretor de Turma pelos alunos*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.4 A 5.4	A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos alunos	1	1	0,9	0	0
			2	4	3,4	4	18,2
			3	37	31,6	7	31,8
			4	75	64,1	11	50

Na sequência da valorização da figura do Diretor de Turma pelos membros da comunidade escolar, a opinião dos alunos e encarregados de educação diverge quando é colocada a questão se *qualquer docente tem condições para ser Diretor de Turma*. A maioria dos alunos concorda totalmente ou em parte, mas a maioria dos encarregados de educação discorda totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 114.

A opinião dos encarregados de educação é corroborada pelos Diretores de Turma, pois unanimemente responderam negativamente à questão de *todos os professores podem ser Diretores de Turma* (B-ProfDT), conforme é referido por um dos indicadores, *deveria ser, mas infelizmente não* (EF).

O facto de o Diretor de Turma ser uma figura relevante, tem de possuir um perfil para que possa haver uma *seleção do Diretor de Turma* (B-SDT), conforme é referido pelo indicador, *seleção*

do Diretor de Turma com o perfil adequado ao rela, ao relacionamento com a turma, com os colegas (EV).

A avaliação negativa dos encarregados de educação e Diretores de Turma quanto à possibilidade de todos os docentes reunirem condições para ser Diretor de Turma, é reforçada pela literatura, nomeadamente por Marques (2002), ao arrolar um conjunto de "características comuns a um bom diretor de turma" (p. 16), ou seja, exigência, sabedoria, solidariedade, bom senso, capacidade de comunicação e de liderança. No complemento deste quadro, Zenhas (2006) refere o respeito, a capacidade relacional e a colaboração.

Tabela 114 – *Condições para ser Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.5 A 5.5	Qualquer professor(a) reúne condições para ser nomeado Diretor(a) de Turma	1	20	17,1	3	13,6
			2	41	35	6	27,3
			3	43	36,8	8	36,4
			4	13	11,1	5	22,7

O argumento referido unanimemente pelos Diretores de Turma, no que diz respeito a docentes que não reúnem condições para ser Diretor de Turma, é porque *o Diretor de Turma tem de ter um perfil com determinadas características* (B-PCar), conforme é referido por um dos indicadores, *acho que tem que ter um certo perfil de competências* (EI).

Um argumento corroborado pela maioria dos alunos e encarregados de educação, que concordam totalmente ou em parte que o Diretor de Turma deve ter um conjunto de aptidões específicas para desempenhar o cargo, conforme ilustra a Tabela 115.

No que se refere a este assunto, os Diretores de Turma elencaram, com maior ou menor frequência, um conjunto de características que devem constituir o perfil do Diretor de Turma (B-CarP), nomeadamente *tem de ser resiliente* (B-Res), conforme é referido pelo indicador, *acho que tem que ter muita paciência* (ER); para outros *tem de ter disponibilidade* (B-Di), conforme é referido por um dos indicadores, *uma coisa extremamente importante é muita disponibilidade* (EP); para uma percentagem de 40% dos entrevistados *tem de saber ouvir* (B-SaOu), conforme é referido por um dos indicadores, *tem que ter, seja a capacidade de ouvir, seja a capacidade de falar, ter o bom senso para saber como é que pode intervir, como é que pode comunicar com cada um* (EN); assim como a c*apacidade para se relacionar* (B-CApRel), conforme é referido por um dos indicadores, c*ausar a empatia o relacionamento com os alunos* (ES).

Na legislação, os critérios para a atribuição da Direção de Turma surgiram definidos na Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro. O ponto 74.1 elencava um conjunto de aptidões que os Diretores de Turma deviam ter, nomeadamente,

> 74.1.1 - Capacidade de relacionação fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação, expressa pela sua comunicabilidade e modo como são aceites.
>
> 74.1.2 - Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo.
>
> 74.1.3 - Bom senso e ponderação.
>
> 74.1.4 - Espírito metódico e dinamizador.
>
> 74.1.5 - Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder.
>
> 74.1.6 - Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar. (p. 3850)

O diploma foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 211-B/86, de 31 de julho, mas os critérios para a atribuição da Direção de Turma mantiveram-se no ponto 74.

No entanto, o diploma também foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro e os critérios para a atribuição da Direção de Turma deixaram de ser enumerados. Em sua substituição, é estipulado na alínea i), do artigo 14º, "atribuir os diferentes cargos pedagógicos, segundo critérios previamente definidos, dando a posse para o seu exercício" (p. 459).

A sucessiva legislação sobre o regime jurídico da autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, nunca mais definiu critérios para atribuir a Direção de Turma, responsabilizando as Direções e atualmente os Diretores dos Agrupamentos de Escolas pela nomeação dos Diretores de Turma. No entanto, os critérios elencados na Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro, perduraram no tempo, no que diz respeito à seleção do docente para exercer o cargo de Diretor de Turma.

Em síntese e de acordo com Zenhas (2006), o Diretor de Turma para exercer todas as suas funções "deve caracterizar-se por um perfil que abrange o domínio de competências muito diversas. As competências de comunicação e relacionamento interpessoal adquirem um destaque particular" (p. 50).

Tabela 115 – *Perfil de competências para o Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.6 A 5.6	Os Diretores de Turma devem possuir aptidões específicas para desempenhar o cargo	1	3	2,6	2	9,1
			2	4	3,4	3	13,6
			3	41	35	11	50
			4	69	59	6	27,3

Os Diretores de Turma para além de deverem possuir aptidões específicas para desempenhar o cargo, também devem ter formação específica. Um facto reconhecido totalmente ou em parte pela maioria dos alunos e encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 116.

Também os Diretores de Turma reconheceram *necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma* (A-ForDT), justificando que têm de ter *conhecimentos de legislação* (B-ConLeg), ou seja, têm de *ter um conhecimento mínimo da legislação* (EAl) e para que tal aconteça é necessária formação *no âmbito da legislação* (A-ForAmLe), referindo no indicador que *ter formação, formação era importante, nomeadamente a nível da legislação* (EAn)

Todavia, uma percentagem de 50% dos entrevistados mencionou *formação específica para consolidar conhecimentos* (A-EspCon), conforme é referido por um dos indicadores, *vários níveis, sejam eles do ponto de vista da psicologia, da sociologia, até mesmo da economia, que acho que era benéfico para, e claro administrativo* (EN). Igualmente 50% dos entrevistados, mencionaram uma *formação específica em relações interpessoais* A-EspI, conforme é referido por um dos indicadores, *relações interpessoais* (EJ).

No entanto, para 30% dos entrevistados, *O Diretor de Turma deve ter uma formação generalista* (A-ForGen), conforme é referido por um dos indicadores, *na formação inicial e eventualmente poderá estar algo de mais generalista* (EAl).

Entretanto, uma percentagem de 70% dos Diretores de Turma mencionou que a formação tem de contemplar *as necessidades das funções* (A-ForF), conforme é referido por um dos indicadores, *as situações vão sendo diferentes, vão surgindo problemáticas diferentes* (EJ). Uma formação específica que deva contemplar a realidade atual, nomeadamente a multiculturalidade e a interculturalidade, que já foram referidas num contexto de *oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo do Diretor de Turma* (A-Op). Segundo Leite (2003), ao rejeitar uma educação idealizada numa cultura única, isto implica uma formação que tem "de ter como premissa o desenvolvimento de competências que permitam aos Professores configurar e desenvolver

projectos que adequem o discurso oficial às especificidades locais e ao mundo em que vivemos" (p. 45).

Nesta investigação, ao ser reconhecido por alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma a necessidade de formação específica para desempenhar o cargo, os Diretores de Turma elencaram um conjunto de *características da formação* (A-CarFor), nomeadamente *ações de formação na escola* (A-AcForE), conforme é referido por um dos indicadores, *penso que deveria haver uma coisa que se perdeu nas escolas que é a formação, que antigamente se fazia nas escolas* (EJ); à possibilidade de *articular melhor o trabalho entre os professores numa perspetiva formativa* (A-ArtTrProf), conforme é referido por um dos indicadores, *o trabalho de equipa entre os Diretores de Turma* (EF) e *desburocratizar para formar* (A-DesFor), ou seja, *é desburocratizar a sério (…) Quanto mais formarmos menos temos, menos temos que, que nos preocupar* (EAl).

Neste contexto, a escola como um espaço formativo foi mencionado pelos Diretores de Turma entrevistados, pois unanimemente fizeram referência aos *Diretores de Turma como formadores* (A-DTFor), nomeadamente, os *Diretores de Turma experientes como formadores* (A-DTExpFor), conforme é referido por um dos indicadores, *Claramente!* (EN). Desta forma podia-se *colmatar o défice de formação* (A-DefFor), conforme é referido por um dos indicadores, *resolver o problema da falta da formação* (EAl).

Neste quadro, para uma percentagem de 80% dos entrevistados, a *partilha de conhecimento pelos Diretores de Turma experientes* (A-PartCon), seria uma mais-valia, *transmitindo o conhecimento e o todo, a aprendizagem que fizeram ao longo da sua carreira e a sua experiência* (EV), conforme é referido por um dos indicadores.

No que respeita a este assunto, a literatura está em linha com os dados recolhidos, nomeadamente Day (2001), ao referenciar que o desenvolvimento de parcerias entre a escola e as instituições do ensino superior, permite uma promoção da formação contínua no desenvolvimento profissional do professor. Para além disto, é uma mais-valia no estágio profissional do docente, com a supervisão da instituição do ensino superior formadora e a escola onde leciona. Para Maggioli (2004), o desenvolvimento profissional do professor "can be defined as a career-long process in which educators fine-tune their teaching to meet student needs" (p. 5), o que pode ser conseguido na escola através de formação que permita a reflexão, a partilha e a cooperação entre docentes.

Tabela 116 – *Formação específica para o Diretor de Turma*

B - Perfil do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	A 5.7 A 5.7	Os Diretores de Turma devem possuir formação específica para desempenhar o cargo	1	6	5,1	0	0
			2	6	5,1	5	22,7
			3	56	47,9	6	27,3
			4	49	41,9	11	50

Os dados recolhidos permitem-nos inferir a necessidade de os Diretores de Turma deverem possuir aptidões específicas e formação que lhes permita desenvolver melhor o seu trabalho. Na sequência desta realidade, os alunos e encarregados de educação selecionaram um conjunto de qualidades que consideram mais importantes num perfil para o Diretor de Turma.

Para ambos, a capacidade de relacionamento e a capacidade de prever situações são as mais importantes. No entanto, enquanto para os encarregados de educação a tolerância e compreensão reúne uma maior preferência, para os alunos é o bom senso e ponderação, assim como a disponibilidade para apreciar as solicitações, conforme ilustra a Tabela 117.

Em relação aos Diretores de Turma, a questão não foi colocada diretamente, mas perante a possibilidade de listarem um conjunto de atributos e qualidades que consideram essenciais para se ser Diretor de Turma, uma percentagem de 40% dos entrevistado fez referência ao facto do Diretor de Turma ter de saber ouvir (B-SaOu), conforme é referido por um dos indicadores, *saber ouvir, saber falar, saber dirigir reuniões, saber tomar decisões fundamentadas e rápidas quando necessárias, desbloquear conflitos* (EF). Também, 20% dos entrevistados fez referência à capacidade de relacionamento (B-CApRel), conforme é referido por um dos indicadores, *criar uma empatia com o todos os alunos* (EV). As referências a estas qualidades estão em linha com as qualidades selecionadas por alunos e encarregados de educação.

A capacidade de relacionamento é corroborada pela alínea f), do ponto 2, do Anexo II, do Decreto-Lei nº 241/2001 “manifesta capacidade relacional e de comunicação” (p. 5571). Uma capacidade contemplada no perfil geral de desempenho profissional do educado de infância e dos professores dos ensinos básicos e secundário. No reforço desta legislação, a literatura refere que uma das qualidades que o Diretor de Turma deve possuir tem a ver com o relacionamento interpessoal e que consiste na empatia, na autenticidade, na disponibilidade em apoiar e na colaboração (Zenhas, 2006).

No que concerne à capacidade de prever situações e de solucionar problemas, uma das competências do Diretor de Turma que está contemplada na alínea d), do artigo 55º, do

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 refere-se à promoção de "um acompanhamento individualizado dos alunos" (p. 35). Neste enquadramento legislativo, podemos inferir que o Diretor de Turma ao cumprir o estipulado consegue prever situações e solucionar problemas. Uma capacidade do Diretor de Turma que está relacionada com a credibilidade e consequentemente com a confiança. Segundo Zenhas (2006), a confiança permite que "o indivíduo, apesar da incerteza da situação, tem a certeza que a outra parte será sensível às suas necessidades" (p. 52).

Quanto às outras qualidades selecionadas por alunos e encarregados de educação, no ponto 3.3. do Capítulo 3, Marques (2002) refere bom senso, compreensão, capacidade de comunicação e disponibilidade.

Tabela 117 – *Qualidades mais importantes no perfil do Diretor de Turma*

B - Funções do Diretor de Turma			EE	%	Alunos	%
EE Alunos	B 6.1 B 6.1	Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal docente e encarregados de educação	101	86,32	15	68,2
EE Alunos	B 6.6 B 6.6	Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar	74	63,25	15	68,2
EE Alunos	B 6.2 B 6.2	Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo	70	59,83	10	45,5
EE Alunos	B 6.3 B 6.3	Bom senso e ponderação	67	57,26	12	54,6
EE Alunos	B 6.4 B 6.4	Espírito metódico e dinamizador	24	20,51	2	9,1
EE Alunos	B 6.4 B 6.4	Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder	24	20,51	12	54,6

Questão C (Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia) - No que respeita ao *papel do Diretor de Turma na gestão intermédia* (C), importa saber se o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia e para uma percentagem de 90% dos entrevistados não há dúvidas, *é um cargo de gestão intermédia* (C-CGesInte), conforme é referido por um dos indicadores, *sim, sem dúvida, sem dúvida* (EP). No entanto, 10% dos entrevistados não o considera como um cargo de gestão intermédia porque *na prática não é!* (EF).

Os dados recolhidos permitiram referenciar dois argumentos que justificam a opinião dos Diretores de Turma: é um cargo que garante *o funcionamento normal da escola* (C-GFuE), conforme é referido por um dos indicadores, *a gestão quotidiana de garantir que a escola funciona normalmente todos os dias* (EAl) e é um cargo que *estabelece pontes* (C-EstPon),

conforme é referido por um dos indicadores, *o Diretor de Turma também faz um bocado ligação entre professores e Direção* (ER).

O ponto 2.2.1, do Capítulo 2, explicita a razão por que se considera o cargo de Diretor de Turma como um cargo de gestão intermédia. A sua importância na gestão da escola deve-se ao facto de o Diretor de Turma coordenar e implementar um plano que está definido para a sua turma, em função da realidade dos alunos e que o Conselho de Turma decide o que é necessário e importante desenvolver para garantir o sucesso de uma maneira geral.

Um processo que só é possível devido às funções do Diretor de Turma, como a ligação entre professores, alunos, funcionários e a própria gestão da escola. Uma coordenação que exige a manutenção de equilíbrios entre todas as partes, para que se consiga o normal desenvolvimento das atividades da escola. Neste quadro, o Diretor de Turma assume um papel essencial e fundamental para garantir o normal e regular funcionamento do quotidiano da escola estabelecendo pontes entre os vários intervenientes.

Neste contexto, o Diretor de Turma é um gestor intermédio. Apesar de não estar instituído legalmente como um gestor intermédio, o Diretor de Turma preside a um Conselho de Turma, onde tem a responsabilidade de gerir o Plano de Turma, integrado num Projeto Educativo de Escola. Um processo em que tem de tomar decisões, numa estrutura organizada e obviamente tem de ser encarado como um cargo de gestão intermédia. Segundo Sá (1997), o Diretor de Turma tem um papel importante na gestão intermédia "não apenas (nem sobretudo) por aquilo que faz, mas sim pelo que representa" (p. 264).

Relativamente a este assunto, as referências na literatura são corroboradas pela maioria (98,2%) dos encarregados de educação, a qual concorda na totalidade ou em parte, que é um cargo importante na gestão da escola, conforme ilustra a Tabela 73, no ponto 6.2.2, do Capítulo 6.

No que respeita ao *impacto que o cargo de Diretor de Turma tem na gestão intermédia* (C-IGI), para uma percentagem de 30% dos Diretores de Turma, o sucesso para o desempenho do cargo passa por estabelecer pontes (C-EstPon), porque, conforme é referido por um dos indicadores, *é o tal mediador entre alunos, pais, professores* (ES), embora 20% dos entrevistados também tenha referido a presidência do Conselho de Turma (C-PreCT), através, conforme é referido por um dos indicadores, da *gestão do Conselho de Turma* (EP).

No entanto, para 80% dos Diretores de Turma o sucesso do desempenho do cargo está na gestão dos *diferentes contextos educacionais* (C-GesEdu), *na gestão de conflitos na turma, na gestão de conflitos com os pais, na gestão da, das avaliações* (EAn).

Por outro lado, para 60% dos entrevistados, as *características pessoais* (C-CarPes) do Diretor de Turma são um fator importante, conforme é referido por um dos indicadores, *o perfil do Diretor de Turma é fundamental* (EF). Também a *disponibilidade temporal* (C-DiTe) do Diretor de Turma contribui para o sucesso no desempenho do cargo, como mencionaram 20% dos entrevistados, pois o Diretor de Turma, conforme é referido por um dos indicadores, tem de *ter efetivamente tempo para se dedicar ao cargo* (EAn). Assim como 20% dos Diretores de Turma indicaram *condições de trabalho adequadas* (C-CondTr), conforme é referido por um dos indicadores, s*e nós tivermos condições numa escola para trabalhar* (EP), será um fator para o sucesso no desempenho do cargo.

A existência de fatores que contribuem para o sucesso no desempenho do cargo enumeradas pelos Diretores de Turma, é corroborada pela maioria dos alunos e encarregados de educação, que concordam na totalidade ou em parte, conforme ilustra a Tabela 118.

A nossa investigação concluiu que a forma como o Diretor de Turma exerce as suas funções e desempenha o seu papel, reflete-se no sucesso do cargo, conforme está explanado no ponto 2.2.3, do Capítulo 2. Um sucesso no desempenho do cargo, também condicionado pelo perfil profissional do docente enquanto Diretor de Turma e pelas suas características de personalidade enquanto pessoa. Segundo a literatura, atualmente o conhecimento profissional do professor é centrado no conhecimento científico, pedagógico e psicológico. No entanto, "cada vez mais se vem afirmando a necessidade de incorporar nos programas de formação de professores conhecimentos, competências e atitudes que permitam aos professores em formação compreender as complexas situações de ensino" (García, 1999, p. 91), acrescentando haver a necessidade de "estimular nos professores atitudes de abertura, reflexão, tolerância, aceitação e proteção das diferenças individuais e grupais" (García, 1999, p. 91).

Tabela 118 – *Fatores ligados ao sucesso do cargo*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.2 C 7.1	Existem fatores que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo	1	0	0	0	0
			2	2	1,7	2	9
			3	36	30,8	10	45,5
			4	79	67,5	10	45,5

Sendo o cargo de Diretor de Turma um cargo de gestão intermédia, então, o Diretor de Turma tem de possuir características de um gestor. Um facto com que a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda na totalidade ou em parte, conforme ilustra a Tabela 119.

Uma necessidade que é corroborada por uma percentagem de 70% dos Diretores de Turma ao mencionarem que garantem *o funcionamento normal da escola* (C-GFuE), justificando, conforme é referido por um dos indicadores, que *nós fazemos muita gestão de, de muita coisa* (EI). Uma necessidade para a qual o Diretor de Turma tem de ter *características pessoais* (C-CarPes), conforme é reconhecido por 60% dos entrevistados, ou seja, conforme é referido por um dos indicadores, *o empenho do Diretor de Turma também* (EI). Outro fator importante na gestão do cargo é a *disponibilidade temporal* (C-DiTe), conforme é referido por um dos indicadores, *o tempo para que o Diretor de Turma possa exercer condignamente a sua função* (EN).

O Diretor de Turma como gestor, também *tem de ser um gestor de comportamentos* (C-GesComp), conforme é referido por um dos indicadores, *tem que saber gerir os conflitos, tem que ser apaziguador das tensões que podem surgir* (EF). Neste âmbito, o Diretor de Turma *deve divulgar informações* (C-Inf), porque, conforme é referido por um dos indicadores, *pode e deve contribuir no sentido de esclarecer os restantes professores da turma, daquilo que tem da massa humana que tem à frente* (EAn).

Acerca deste assunto, os dados recolhidos confirmam as referências na literatura. Segundo Kotter (2017) “os aspetos mais importantes da gestão incluem planeamento, (…), organização recursos humanos, controlo e resolução de problemas” (p. 40). Também Fachada (2024) refere que um líder deve ter comportamentos característicos de um gestor, ou seja, deve ser focado no planeamento e rigoroso na aplicação dos procedimentos; deve saber dirigir as pessoas; ser capaz de otimizar recursos pessoais e materiais; conseguir fazer uso da autoridade e das regras sempre que necessário.

Em síntese, com esta investigação, podemos inferir que a qualidade da gestão do Diretor de Turma reflete-se no desempenho do exercício do cargo. Um quadro que remete para fatores que estão ligados ao sucesso do cargo, conforme ilustra a Tabela 118.

Tabela 119 – *O Diretor de Turma como gestor*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.3 C 7.2	C 7.3 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um gestor	1	3	2,6	0	0
			2	10	8,5	4	18,2
			3	41	35	11	50
			4	63	53,9	7	31,8

Quanto ao Diretor de Turma ter de possuir características de líder a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda na totalidade ou em parte, conforme ilustra a Tabela 120. Os dados recolhidos estão de acordo com a literatura, nomeadamente Fachada (2024), ao referir que um líder, para além de ter comportamentos característicos de um gestor, também deve ter comportamentos característicos de um líder.

Embora os Diretores de Turma não tenham sido questionados acerca das características de um líder, todavia referiram aspetos da sua liderança que estão relacionados com essas características. Uma das referências, foi mencionada por uma percentagem de 70% dos entrevistados, ao considerarem que *deve promover ambientes colaborativos e participativos* (C-ProColPar), conforme é referido por um dos indicadores, *articulando constantemente com o Conselho de Turma, com os alunos, com o delegado de turma, que também é uma figura importante e depois articular também com a Direção e com os coordenadores dos projetos* (EV).

Outra característica está relacionada com a presidência do Conselho de Turma (C-PreCT), um facto recordado por 20% dos entrevistados, *ele tem um Conselho de Turma a que preside* (EAl) e para 40% dos entrevistados, a condução das reuniões (C-CondR), conforme é referido por um dos indicadores, o *Diretor de Turma demonstra a sua liderança nas reuniões* (EI).

Relativamente a outros aspetos da liderança do Diretor de Turma, os entrevistados referenciaram que *deve saber comunicar* (C-SabCom), conforme é referido por um dos indicadores, *o Diretor de Turma tem um papel importante ao comunicar com os encarregados de educação, ao comunicar com as famílias, das dinâmicas que que foram realizadas ou aquelas que se têm que implementar* (EN). Neste saber comunicar, tem de ter *disponibilidade para ouvir e escutar* (C-DiOu), ou seja, *deve estar disponível para ouvir os professores como os alunos e ter uma palavra seja de crítica, seja de elogio* (EAl).

A liderança do Diretor de Turma, exige que um líder tenha *características pessoais* (C-CarPes), o que torna importante *o perfil que que o Diretor de Turma tem* (EV), conforme é referido por um dos indicadores. Todavia, também deve ser um professor credível (C-ProfCr) para 30% dos

entrevistados, ou seja, *uma pessoa franca e aberta, honesto e que seja capaz de ser justa e de ser capaz de dizer aquilo que tenho que dizer de forma adequada, de forma correta e digna* (EAl), conforme é referido por um dos indicadores.

Um quadro que remete para a relevância da figura do Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 110. Assim como as qualidades consideradas mais importantes no perfil do Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 117.

Em síntese, esta investigação permite-nos concluir que a liderança do Diretor de Turma deve ser marcada por um conjunto de comportamentos de um líder (Fachada, 2024) e explanados no ponto 2.2.1, do Capítulo 2. Por sua vez, as características de líder do Diretor de Turma estão relacionadas com o sucesso do cargo, visto as funções e o papel que o Diretor de Turma desempenha na organização escolar, necessitarem de uma liderança. Todavia, a qualidade dessa liderança deve-se ao perfil que o Diretor de Turma deve ter enquanto líder.

Tabela 120 – *O Diretor de Turma como líder*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.4 C 7.3	O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder	1	3	2,5	2	9,1
			2	5	4,3	3	13,6
			3	40	34,2	7	31,8
			4	69	59	10	45,5

A relevância da figura do Diretor de Turma e o seu desempenho na gestão intermédia da escola, permite compreender os dados recolhidos nos questionários, ou seja, a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, que o Diretor de Turma está envolvido na construção e implementação de documentos estruturantes, conforme ilustra a Tabela 121.

Todavia, os dados recolhidos contrastam com os dados recolhidos nas entrevistas aos Diretores de Turma. Estes ao serem questionados sobre o seu envolvimento na elaboração e implementação de documentos estruturantes na organização do Agrupamento de Escolas (C-ConcDoc), a resposta por unanimidade foi conclusiva, *não, não, não tão* (EF).

No entanto, considerando o Diretor de Turma como um *gestor em diferentes contextos educacionais* (C-GesEdu) e tendo um papel importante *no processo da parte burocrática* (EI), o Diretor de Turma devia estar envolvido *na conceção de documentos estruturantes do Agrupamento*

(C-ConcDoc), conforme é referido por um dos indicadores, *acho que poderíamos ter um papel mais ativo nesse aspeto* (EI).

O envolvimento do professor/Diretor de Turma na construção e implementação de documentos estruturantes para o Agrupamento de Escolas, está previsto no Decreto-Lei nº 240/2001 de 30 de agosto. A alínea b), do parágrafo 2, do Anexo IV, com o título "dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade" (p. 5571) apresenta a seguinte redação, "participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino" (p. 5571).

Por outro lado, o facto de o Diretor de Turma coordenar um Conselho de Turma, conforme estipulado no ponto 2, do artigo 44º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, apetrecha-o de um conjunto de conhecimentos acerca dos alunos, que podem ser pertinentes para a construção de documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas, conforme é referido nas *funções do Diretor de Turma* (A).

Este enquadramento legislativo é reforçado pela literatura, nomeadamente Day (1999), ao descrever o papel profissional do professor refere que este deve "ser um membro activo nas comunidades de adultos, dentro e fora da escola" (p. 19), ou seja, um membro ativo no corpo docente, por exemplo, na construção e implementação de documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas.

Tabela 121 – *Envolvimento do Diretor de Turma na elaboração de documentos internos*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.5 C 7.4	O Diretor de Turma está envolvido na construção e implementação dos documentos estruturantes, nomeadamente Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades	1	1	0,9	2	9,1
			2	7	6	1	4,5
			3	44	37,6	4	18,2
			4	65	55,5	15	68,2

A relevância do cargo de Diretor de Turma, permite-nos também inferir a importância que esta figura da gestão intermédia tem na construção de um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula. A maioria dos encarregados de educação reconhece totalmente ou parte esta realidade, enquanto a maioria dos alunos concorda totalmente, conforme ilustra a Tabela 122.

Considerando o Diretor de Turma um gestor e um líder, que tem como função a coordenação do Plano de Turma (A-CooPT) e a sua implementação (A-ImpPT), podemos concluir que este tem de garantir um ambiente favorável em contexto de sala de aula (C-GFuE). Uma das funções mais importantes, mencionadas pelos Diretores de Turma são as *condições de aprendizagem* (A-CondApr), considerando que *as mais importantes têm a ver com a gestão da turma. A gestão, organização, a orientação de, do estudo dos alunos e organização da, do aspeto pedagógico* (EV), conforme é referido por um dos indicadores.

Os dados recolhidos estão em consonância com a literatura. Segundo Sacristán (1999), no que se refere à profissionalidade do professor, objeto de reflexão no ponto 3.1.1, do Capítulo 3, "uma correcta compreensão do profissionalismo docente implica relacioná-lo com todos os contextos que definem a prática educativa" (p. 74). O autor explica que essa prática educativa tem de estar de acordo com os contextos em que é exercida, ou seja, o professor/Diretor de Turma tem de saber que papel deve desempenhar para poder construir um ambiente favorável em sala de aula.

Por outro lado, García (1999) no que diz respeito ao conhecimento profissional do professor, refletido no ponto 3.1.2, do Capítulo 3, menciona que os professores têm de adquirir conhecimentos do local onde se ensina e a quem se ensina, isto é, "é necessário que os professores estejam sensibilizados para conhecer as características socioeconómicas e culturais do bairro, as oportunidades que oferece para ser integrado no currículo, as expectativas dos alunos" (p. 91). Um conhecimento que inclui "o conhecimento da escola, da sua cultura, dos professores e das normas de funcionamento" (p. 91), bem como o conhecimento alargado dos alunos.

Concluindo, a aquisição destes conhecimentos, permitem ao professor/Diretor de Turma construir um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula. Neste sentido, o Diretor de Turma tem um papel fundamental, cujo desenvolvimento profissional é enriquecido, pois trata-se de um processo em contexto de trabalho, "que contribui para o desenvolvimento das suas competências profissionais por meio de experiências de diferentes características, tanto formais como informais" (Fontoura, 2016, p. 144).

Tabela 122 – *Importância do Diretor de Turma no contexto de sala de aula*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.6 C 7.5	O Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula	1	0	0	0	0
			2	1	0,9	2	9,1
			3	28	23,9	0	0
			4	88	75,2	20	90,9

A importância do Diretor de Turma na construção de um ambiente favorável em contexto de sala de aula, implica a construção de um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma. Um facto com que a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou parte, conforme ilustra a Tabela 123.

Os dados recolhidos nos questionários estão em linha com os dados recolhidos nas entrevistas. Considerando o Diretor de Turma como um gestor e um líder, que tem como função a coordenação do Plano de Turma (A-CooPT) e a sua implementação (A-ImpPT), este tem de garantir um ambiente favorável no seio do Conselho de Turma (C-GFuE) e *deve promover ambientes colaborativos e participativos* (C-ProColPar), no sentido de *criar espaços e momentos de partilha, de comunicações, de experiências, com os colegas do Conselho de Turma* (EN), conforme é referido por um dos indicadores.

A legislação em vigor, reforça a importância do Diretor de Turma na construção de um ambiente de entreajuda no Conselho de Turma, ao definir na alínea a), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, a seguinte competência "promover um clima educativo positivo" (p. 35).

Por outro lado, a alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, estipula na dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade, do perfil geral do desempenho do professor, o seguinte "colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes" (p. 5571). A concretização desta realidade, permite ao Diretor de Turma promover a construção de um ambiente de entreajuda no Conselho de Turma (C-ProColPar). Algo que é fundamental perante uma realidade multicultural e intercultural.

Desta forma, podemos concluir que temos um ambiente que é construído a partir de um contexto de reflexão e partilha de conhecimentos e experiências. Segundo Mena et al (2016) "la reflexión cuando es compartida permite a los professores resolver mejor los problemas de su práctica" (p. 81), o que num contexto de formação na escola, permite uma visão formativa onde "a aprendizagem profissional é um constante *aprender a aprender*" (Miranda e Carvalho, 2016, p. 69).

Tabela 123 – *Importância do Diretor de Turma na entreajuda entre professores*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.7 C 7.6	O Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma	1	0	0	0	0
			2	1	0,9	0	0
			3	21	17,9	13	59,1
			4	95	81,2	9	40,9

Na sequência da relevância do Diretor de Turma na construção de um ambiente favorável em contexto de sala de aula e de entreajuda entre os professores da turma, a maioria dos alunos e encarregados de educação, concorda totalmente ou em parte, que o Diretor de Turma é um mediador que facilita a resolução de problemas entre os diferentes membros educativos, conforme ilustra a Tabela 124.

No que diz respeito a este assunto, os dados recolhidos nas entrevistas aos Diretores de Turma revelam referências quanto ao *impacto que o cargo de Diretor de Turma através da liderança* (C-ImLid) tem na gestão intermédia (C), nomeadamente como mediador que facilita a resolução de problemas entre os diferentes membros educativos. Uma percentagem de 60% dos Diretores de Turma manifestaram *autonomia para intervir* (C-Au), seja *quando existe muitas vezes alguns problemas que possam afetar diretamente um ou mais professores do Conselho de Turma com os alunos e a sua intervenção* (EAl), conforme é referido por um dos indicadores, seja *em situações de resolução de problemas entre os alunos da turma* (EN), conforme referido por outro indicador, ou *quando há uma ligação saudável entre o Conselho de Turma, a turma e os encarregados de educação* (EV), conforme é referido por outro indicador. Um quadro que remete para o *perfil do Diretor de Turma* (B), pelo facto de ser considerado pelos Diretores de Turma como uma figura relevante (B-FigRel), conforme objeto de reflexão a partir da interpretação dos dados da Tabela 110.

Neste contexto, também a dimensão da participação do professor/Diretor de Turma, na escola e de relação com a comunidade, está contemplada na alínea d), do ponto 2, do Anexo IV, do Decreto-Lei nº 240/ 2001 de 30 de agosto, "colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, bem como com outras instituições da comunidade" (p. 5571).

Uma situação reforçada na alínea a), do ponto 1, do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e alvo de reflexão com base nos dados da Tabela 122, ou seja, o Diretor de Turma tem como competência "promover um clima educativo positivo" (p. 35).

Os dados recolhidos estão em consonância com a literatura. De acordo com Sacristán (1999) uma compreensão do profissionalismo docente implica saber relacionar esse profissionalismo "com todos os contextos que definem a prática educativa" (p. 74). Um cenário em que é necessário "ampliar o sentido e conteúdo da profissionalidade docente, isto é, o âmbito dos temas, problemas, espaços e contextos em que o professor deve pensar intervir" (p. 75).

Assim, através deste enquadramento, podemos concluir que o Diretor de Turma assume uma importância como mediador que facilita a resolução de problemas entre os diferentes membros da comunidade educativa.

Tabela 124 – *Importância do Diretor de Turma na resolução de problemas*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.8 C 7.7	O Diretor de Turma é um mediador que facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente	1	0	0	1	4,6
			2	1	0,9	1	4,6
			3	21	17,9	4	18,1
			4	95	81,2	16	72,7

Num contexto em que o Diretor de Turma constrói um ambiente favorável em contexto de sala de aula e de entreajuda entre os professores da turma, e é considerado um mediador que facilita a resolução de problemas entre os diferentes membros da comunidade educativa, a maioria dos alunos e encarregados de educação, concorda totalmente ou em parte, que a atuação do Diretor de Turma tem influência no desenvolvimento integral dos alunos, conforme ilustra a Tabela 125.

Apesar dos Diretores de Turma não terem sido questionados acerca deste assunto, podemos inferir que a atuação do Diretor de Turma tem influência no desenvolvimento integral dos alunos, devido à coordenação no Conselho de Turma (A-CooCT) e implementação do Plano de Turma (A-ImpPT); ao conhecimento que o Diretor de Turma tem dos seus alunos (A-ConAl) e à sua integração na escola ((A-IntAl); à ligação que consegue estabelecer com os diferentes membros da comunidade educativa (A-LigMeCE); à capacidade de garantir o funcionamento normal da escola (C-GFuE); à forma como gere diferentes contextos educacionais (C-GesEdu); à capacidade de promover ambientes colaborativos e participativos (C-ProColPar).

Os dados recolhidos estão em consonância com a literatura. Segundo as conclusões de Zenhas (2006), o Diretor de Turma ao identificar problemas permite uma "definição de estratégias a serem adoptadas por alunos, professores e família, de acordo com as competências e as características de cada interveniente" (p. 117).

Também Day (1999) refere, que é necessário "ajudar os professores a lembrarem-se de que têm um papel crucial a desempenhar na vida dos seus alunos" (p. 319). Por este motivo, é importante numa perspetiva de aprendizagem permanente requerer "professores emocionalmente inteligentes que sejam formados para pensar, reflectir, avaliar, procurar e proporcionar oportunidades de desenvolvimento de realização individual" (p. 139), contribuindo para apoiar e acompanhar o processo educativo do aluno.

Nesta investigação e através da análise da triangulação de resultados, podemos concluir que o Diretor de Turma no seu papel de gestor intermédio, tem a possibilidade de ser um mediador que facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente. Desta forma, a sua atuação influencia o desenvolvimento integral dos alunos.

Tabela 125 – *Importância do Diretor de Turma no desenvolvimento dos alunos*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.9 C 7.8	A atuação do Diretor de Turma influência o desenvolvimento integral dos alunos	1	1	0,9	2	9,1
			2	6	5,1	1	4,5
			3	35	29,9	6	27,3
			4	75	64,1	13	59,1

A importância do trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma na gestão interna da escola é complementada com um trabalho colaborativo e cooperativo com a Direção do Agrupamento. A este propósito, a maioria dos encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, acerca da importância do *trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção e os Diretores de Turma* (C-ColCooD), conforme ilustra a Tabela 82.

Os Diretores de Turma corroboram a opinião dos encarregados de educação ao mencionarem por unanimidade a necessidade do *trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção e os Diretores de Turma* (C-ColCooD), argumentando que *não só deve haver como se não houver é capaz de a coisa correr muito mal* (EAl), conforme é referido por um dos indicadores.

Um trabalho colaborativo e cooperativo que tem de estar articulado (C-ArtColCoo), para uma percentagem de 90% dos Diretores de Turma, de forma que *o Diretor de Turma tem que ter sempre o apoio em vários aspetos quer a nível de legislação, quer a nível de procedimentos, quer a nível de orientações, têm que vir sempre da Direção* (EP), conforme é referido por um dos indicadores. Um trabalho colaborativo e cooperativo conseguido *em reuniões regulares de trabalho, sobre os assuntos que digam respeito à escola* (EN), conforme é referido por um dos indicadores.

Um *trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção e os Diretores de Turma* (C-ColCooD) que possibilite a *implementação do projeto educativo* (C-ImpPE), conforme é referido pelo indicador, *para facilitar a implementação do projeto* (EV).

Os dados recolhidos permitem-nos concluir que, neste contexto, a liderança do Diretor de Turma (C-ImLid) tem impacto na gestão intermédia da escola (C) e na liderança da Escola / Agrupamento. Uma realidade com que a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela126.

Nesta investigação, a literatura está em linha com os dados recolhidos. Segundo Zenhas (2006), "o DT é o rosto visível de uma escola" (p. 167), pois é o elemento de ligação entre encarregado de educação e escola. Por outro lado, na análise da interpretação dos dados da Tabela 110, alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma concordam que o Diretor de Turma é uma figura relevante na escola. Por outro, uma visão da figura do Diretor de Turma, é acompanhada pela necessidade de este possuir características de um líder, conforme se conclui a partir da interpretação dos dados da Tabela 120. Um líder com uma liderança, que na perspetiva de Carapeto (2023), "é um processo que tem como propósito a influencia" (p. 32).

Neste cenário, uma percentagem de 60% dos entrevistados menciona a influência (C-IAL) que o Diretor de Turma tem nas lideranças do Agrupamento, nomeadamente, *outros cargos de gestão ouvem os Diretores de Turma* (C-COuDT), referindo que *neste agrupamento, há um bom acolhimento* (EP), conforme é referido por um dos indicadores. Destes, 40% dos Diretores de Turma entrevistados mencionam a coordenação da Escola (C-CooOuDT), indicando *a nossa coordenadora nos ouve muito* (EI). Para 10% dos entrevistados *a Direção ouve os Diretores de Turma* (C-DDT), indicando *as, a Direção, os Diretores* (ES) e para outros 10% dos Diretores de Turma, *os Coordenadores de Departamento ouvem os Diretores de Turma* (C-CooDepDT), referindo *os Coordenadores de Departamento* (EV).

No entanto, uma percentagem correspondente a 40% dos Diretores de Turma referiram que, *outros cargos de gestão não ouvem os Diretores de Turma* (C-CÑOuDT), indicando que *não me parece que haja essa prática* (EAl).

Todavia, considerando o Diretor de Turma o líder de um Conselho de Turma, dos 60% dos entrevistados que reconhecem que *outros cargos de gestão ouvem os Diretores de Turma* (C-COuDT), para uma percentagem de 50% dos Diretores de Turma, este *é ouvido em situações de contexto da turma* (C-OuSitT), nomeadamente, *quando há problemas* (ES), havendo 10% dos entrevistados que mencionaram que *é ouvido como professor* (C-OuProf), indicando que, o*uvem-nos mais como professores do departamento* (EV).

Em síntese, podemos concluir, conforme Santos (2016) lembra, o Diretor de Turma tem um papel essencial na gestão intermédia, nomeadamente, "na coordenação de todos os docentes da turma, pela promoção do desenvolvimento pessoal e social dos alunos e sua integração no ambiente escolar, bem como pelo relacionamento estabelecido entre a escola, EE e a comunidade" (p. 31). Neste contexto o Diretor de Turma adquire progressivamente um conhecimento que tem impacto na liderança do Agrupamento de Escolas.

Tabela 126 – *Influência do Diretor de Turma nas lideranças do Agrupamento*

C - Papel do Diretor de Turma na gestão intermédia			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	C 7.11 C 7.9	O Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola/Agrupamento	1	0	0	4	18,2
			2	9	7,7	4	18,2
			3	43	36,7	8	36,3
			4	65	55,6	6	27,3

Assumindo que o Diretor de Turma é uma figura relevante na escola (B-FigRel), que tem funções formais (A-FLe) atribuídas e funções informais (A-Finf), que tem de possuir um perfil com determinadas características (B-PCar) para desempenhar um papel na gestão intermédia (C), importa prever que desafios podem surgir no futuro ao Diretor de Turma (C-PreDf).

Na opinião de todos os Diretores de Turma entrevistados, torna-se premente a ação do Diretor de Turma (C-PremAc), conforme é referido por um dos indicadores, haverá *desafios muito grandes. Porque os conflitos são cada vez mais frequentes, os conflitos entre a escola, oh melhor, o conflito entre a escola e a sociedade* (EJ), pois *é nos ombros do Diretor de Turma que vai assentar essa responsabilidade, de acompanhar essas mudanças sociais que estão a correr na sociedade portuguesa* (EN).

Questão D (Prerrogativas do Diretor de Turma) – Num contexto em que é atribuído ao Diretor de Turma um conjunto de funções (A), para as quais tem de possuir um perfil (B) e que tem um papel na gestão intermédia (C), importa saber que prerrogativas devem estar associados ao Diretor de Turma (D).

No que se refere à nomeação do Diretor de Turma, os dados recolhidos revelam que uma percentagem de 70% dos entrevistados concorda que o Diretor de Turma deve ser nomeado pelo Diretor do Agrupamento (D-NDir), conforme é referido por um dos indicadores, *não vejo, não vejo outra forma de o fazer* (EAl). No entanto, 30% dos entrevistados manifestou dúvidas (D-TalNDir), pois *p'ra mim não tem que ser assim de uma forma tão unilateral* (EI). O argumento utilizado é *porque supostamente já conhece os docentes já sabe o seu perfil* (EF), conforme é referido por um dos indicadores, ou seja, o Diretor do Agrupamento tem um conhecimento alargado do corpo docente, que lhe permite selecionar o professor, cujo perfil se adeque às características de determinada turma de alunos.

No que se refere a este assunto, a maioria dos alunos e encarregados de educação, está de acordo com a opinião maioritária dos Diretores de Turma, concordando totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 127.

A legislação em vigor corrobora os dados recolhidos, ao determinar que o Diretor de Turma seja designado pelo Diretor do Agrupamento conforme previsto na alínea f), do ponto 4, do artigo 20º, do Decreto-Lei nº 75/2008, "designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma" (p. 2351). Esta solução, permite aos Agrupamentos de Escolas assegurar um corpo de Diretores de Turma, uma situação que é validada pelo facto de num contexto de investigação, Sá (1997) ter ficado com "a impressão de que o cargo de director de turma, se fosse de aceitação facultativa, dificilmente seria preenchido" (p. 210).

Tabela 127 – *Nomeação do Diretor de Turma*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.1 D 8.1	O Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento	1	5	4,3	2	9,1
			2	14	12	2	9,1
			3	61	52,1	10	45,4
			4	37	31,6	8	36,4

Esta investigação, permite concluir que, atualmente, o Diretor de Turma tem múltiplas funções e um exercício do cargo exigente. Talvez por estes motivos, nos dados recolhidos através

dos questionários, a maioria dos alunos e encarregados de educação, concorda totalmente ou em parte, num aumento de horas semanais para o exercício do cargo, conforme ilustra a Tabela 128.

Os dados recolhidos nas entrevistas aos Diretores de Turma confirmaram os dados recolhidos nos questionários. Uma maioria de 70% dos entrevistados, mencionou a valorização do cargo através do horário (D-ValH), referenciando como prerrogativa para um melhor desempenho do cargo de Diretor de Turma (D-APrer), indicando, *acho que o Diretor de Turma deve ter, deveria ter muito mais tempo para, para tratar de, de todos os assuntos* (EI).

No que se refere a este assunto, a literatura está em consonância com os dados recolhidos. Segundo Santos (2017), é exigido ao Diretor de Turma "que assuma inúmeros papéis no seguimento das suas funções e competências, é um líder intermédio com uma relevância estratégica na gestão, na coordenação, na mediação, na comunicação das informações e na ligação com todos os agentes educativos" (p. 30). Também Verdasca (2010) refere a "proliferação crescente de situações escolares em que a intensificação do trabalho social dos educadores e dos professores é uma constante" (p. 110).

O aumento das exigências em relação ao professor é mencionado por Esteves (1999) ao reconhecer que "há um autêntico processo histórico de aumento de exigências que se fazem ao professor, pedindo-lhe que assuma um número cada vez maior de responsabilidades" (p. 100). Sendo o Diretor de Turma um professor, podemos estabelecer um paralelismo e inferir que essas exigências se estendem à figura do Diretor de Turma, agravada pelo facto de ter um conjunto de competências atribuídas para o exercício do cargo. Conforme referido no ponto 3.4, do Capítulo 3, o Diretor de Turma no desempenho das suas funções extravasa as horas atribuídas no seu horário.

Em síntese, neste enquadramento, podemos inferir através desta investigação, que a valorização da figura do Diretor de Turma pode passar pelo reconhecimento da necessidade de um maior número de horas para o desempenho do cargo.

Tabela 128 – *Aumento das horas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.1 D 8.2.1	Aumentar o número de horas semanais	1	12	10,3	1	4,5
			2	21	18	9	41
			3	52	44,4	11	50
			4	32	27,3	1	4,5

Embora os Diretores de Turma entrevistados não tenham referido a necessidade de um horário semanal para atendimento aos alunos, de acordo com Sá (1997), o atendimento dos alunos surge "como a actividade que os professores mais valorizam na sua qualidade de directores de turma" (p. 187). Uma atividade do Diretor de Turma, que está em linha com a opinião da maioria dos alunos e encarregados de educação, ao concordarem totalmente ou em parte na possibilidade de os alunos terem ao dispor uma hora semanal de atendimento pelo Diretor de Turma, conforme ilustra a Tabela 129.

A necessidade de um horário de atendimento para os alunos, é corroborada na literatura por diferentes autores, ao mencionarem a inexistência de horas atribuídas para o atendimento dos alunos como um obstáculo às práticas do Diretor de Turma, conforme referido no ponto 3.4, do Capítulo 3.

Em termos legislativos, a criação de um horário de atendimento para os alunos, poderá ser argumentada ao abrigo da alínea o), do ponto 1, do artigo 7º do Decreto-Lei nº 51/2012 de 5 de setembro, que determina a possibilidade do aluno, "apresentar críticas e sugestões relativas ao funcionamento da escola e ser ouvido pelos professores, diretores de turma e órgãos de administração e gestão da escola em todos os assuntos que justificadamente forem do seu interesse" (p. 5104). Assim, uma hora de atendimento ao aluno poderia ser considerada uma prerrogativa, na perspetiva de possibilitar uma melhor qualidade do trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma.

Tabela 129 – *Atendimento aos alunos*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.2 D 8.2.2	Dispor de horas semanais para atendimento aos alunos	1	0	0,00	1	4,5
			2	13	11,1	1	4,5
			3	45	38,5	8	36,4
			4	59	50,4	12	54,6

No que ainda diz respeito às horas de atendimento, os Diretores de Turma entrevistados não fizeram qualquer referência à necessidade de um aumento de horas para atendimento aos encarregados de educação. No entanto, a maioria dos alunos e encarregados de educação concordam totalmente ou em parte, no aumento das horas semanais para atendimento aos encarregados de educação, conforme ilustra a Tabela 130.

Uma das funções atribuídas ao Diretor de Turma diz respeito à ligação entre a escola e a família. Uma função que os Diretores de Turma mencionaram nas entrevistas (A-LigMeCE), conforme é referido por um dos indicadores, *é fazer a ponte entre a escola e a família* (EI).

Na legislação em vigor, a alínea l), do artigo 55º, do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1, prevê uma hora de atendimento aos encarregados de educação, estabelecida na seguinte redação, "receber, com periodicidade semanal, os pais e encarregados de educação, em atendimento individual, em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornem necessárias" (p. 36).

Apesar dos Diretores de Turma entrevistados não mencionarem esta hora como insuficiente para o atendimento aos encarregados de educação, na literatura, diversos autores referem um horário de atendimento incompatível com a disponibilidade horária dos encarregados de educação, associando esta dificuldade a outra, ou seja, à dificuldade de as escolas terem um espaço físico adequado ao atendimento dos encarregados de educação, conforme explanado no ponto 3.4, do Capítulo 3.

Tabela 130 – *Aumento das horas semanais para atendimento*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.3 D 8.2.3	Aumentar o número de horas semanais para atendimento aos Pais/Encarregados de Educação	1	8	6,8	3	13,6
			2	31	26,5	3	13,6
			3	43	36,8	9	41
			4	35	29,9	7	31,8

No ponto 3.4, do Capítulo 3, a análise dos obstáculos à prática do Diretor de Turma é identificada por diferentes autores, os quais referem o excesso de trabalho devido às múltiplas funções do Diretor de Turma, agravada muitas vezes por situações complexas relacionadas com os alunos. Num contexto desta natureza, a maioria dos encarregados de educação, concorda totalmente ou em parte com a redução do número de horas letivas do Diretor de Turma, para que este possa desempenhar o seu trabalho de uma forma mais eficaz, conforme ilustra a Tabela 131. No entanto, em relação aos alunos as opiniões dividem-se, pois 50% dos inquiridos concorda totalmente ou em parte e 50% dos inquiridos discorda totalmente ou em parte, conforme ilustra a Tabela 131.

Apesar da redução das horas letivas não ter sido objeto de referência pelos Diretores de Turma, há o reconhecimento da valorização do cargo através do horário, por uma percentagem de

70% dos entrevistados, conforme é referido por um dos indicadores, *um aumento do número de horas para este cargo* (EP). Assim, podemos inferir que o aumento do número de horas para exercer o cargo implica uma redução proporcional do número de horas letivas no horário do Diretor de Turma.

Uma conclusão sustentada, nesta investigação, por diferentes autores ao referirem as funções do Diretor de Turma. Segundo Santos (2017) é exigido ao Diretor de Turma "que assuma inúmeros papéis no seguimento das suas funções e competências" (p. 30). Também Esteves (1999) menciona, que "há um autêntico processo histórico de aumento de exigências que se fazem ao professor" (p. 100) e sendo o Diretor de Turma um professor, também é abrangido por este aumento de exigências.

Tabela 131 – *Redução das horas letivas semanais*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.4 D 8.2.4	Reduzir o número de horas letivas semanais	1	15	12,8	3	13,6
			2	27	23,1	8	36,4
			3	45	38,5	7	31,8
			4	30	25,6	4	18,2

Em relação ao conjunto das turmas atribuídas ao Diretor de Turma, os entrevistados não fizeram qualquer referência ao número de turmas que lecionam. Também na literatura consultada não há referência ao número de turmas que são atribuídas ao Diretor de Turma na qualidade de professor de uma determinada disciplina. No entanto, a maioria dos alunos e encarregados de educação concorda em parte ou na totalidade que se devia reduzir o número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma/professor, conforme ilustra a Tabela 132.

Todavia, a constituição das turmas é uma preocupação dos professores, conforme se descreve no ponto 3.4, do Capítulo 3. Sobre este assunto, o Conselho Nacional de Educação (2016) publicou um estudo sobre a organização das turmas, no qual "deixa transparecer que existe margem para uma redução seletiva e gradual do número de alunos por turma" (p. 5).

O estudo concluiu "que é sobretudo no interior do país onde verifica um menor número médio de alunos por turma" (p. 36). No distrito onde está inserido o Agrupamento de Escolas em que decorre o presente estudo a média de alunos por turma foi de 20,4%, inferior à média do continente que foi de 22,1%.

Em função da dimensão da turma, o estudo também permitiu inferir "que é com uma redução de 10 ou mais alunos numa turma que se obtém a máxima eficiência na melhoria dos resultados escolares" (p. 50), concluindo também "que o aumento do rendimento da turma torna-se mais significativo se forem reduzidos 5 alunos numa turma de 15 do que numa turma de 25" (p. 50).

O estudo termina com medidas alternativas à redução do número de alunos por turma, destacando um

> Maior investimento na qualificação, capacitação e formação dos professores, melhor sistema de colocação e recrutamento de professores com menor rotatividade, políticas de compensação para professores, combate à retenção, implementação de um melhor currículo, sistema de monitorização e de avaliação mais frequente, maior investimento em tecnologia educacional e maior autonomia dada ao diretor para uma gestão criativa na atribuição de turmas. (p. 57)

Relativamente ao nosso estudo e de acordo com o estudo realizado pelo Conselho Nacional de Educação, na possibilidade de um quadro de redução de alunos por turma, o desempenho do Diretor de Turma provavelmente seria mais eficaz do que num cenário de redução de turmas.

Tabela 132 – *Redução do número de turmas*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.5 D 8.2.5	Reduzir o número de turmas atribuídas	1	8	6,8	0	0
			2	15	12,8	7	31,8
			3	49	41,9	8	36,4
			4	45	38,5	7	31,8

De acordo com Esteve (1999), existem "*indicadores básicos*, que resumem as mudanças recentes na área da educação" (p. 99). Um desses indicadores é o aumento das exigências em relação ao professor e consequentemente ao Diretor de Turma, ou seja, exige-se um conjunto de novas tarefas, sem que tivesse havido "mudanças significativas na formação dos professores" (p. 100).

Outro indicador é a fragmentação do trabalho do Professor/Diretor de Turma, ou seja, atualmente o docente tem uma fragmentação da sua atividade, desempenhando múltiplas funções. O autor refere que "muitos profissionais fazem mal o seu trabalho, menos por

incompetência e mais por incapacidade de cumprirem, simultaneamente, um enorme leque de funções" (p. 108)

Por outro lado, diversos autores mencionam a burocracia como uma condicionante no desenvolvimento do trabalho do Diretor de Turma, conforme é dito no ponto 3.4, do Capítulo 3.

Nesta sequência, embora a atribuição de um secretário, que ajude o Diretor de Turma a desempenhar o seu cargo, não tenha sido referenciado pelos Diretores de Turma entrevistados, os alunos e encarregados de educação concordam totalmente ou em parte, com a atribuição de um secretário, conforme ilustra a Tabela 133.

No que diz respeito a este assunto, a legislação corrobora os dados recolhidos através dos questionários. O Regulamento Interno deste Agrupamento de Escolas 1 designa o secretário por assessor, conforme estipulado no artigo 56º e no artigo 57º, definindo o âmbito e as competências.

No que se refere às competências, o ponto 1, do artigo 57º determina o seguinte,

> 1. Compete ao/à assessor/a de turma:
> a) Colaborar com o/a Diretor/a de Turma sempre que tal seja solicitado;
> b) Secretariar as reuniões de Conselho de Turma, redigindo as respetivas Atas;
> c) Secretariar as reuniões de pais e encarregados de educação, redigindo as respetivas Atas. (p. 36),

com a publicação destes artigos, o Diretor de Turma vê o seu trabalho facilitado com a ajuda de um assessor.

Tabela 133 – *Atribuição de um secretário*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.6 D 8.2.6	Atribuir um secretário que o ajude a desempenhar o cargo	1	6	5,1	5	22,7
			2	19	16,2	2	9,1
			3	47	40,2	6	27,3
			4	45	38,5	9	40,9

Segundo Sá (1997), num contexto de investigação "foram vários os professores que nos afirmaram que era sua convicção que a generalidade dos directores de turma o era a contragosto" (p. 210).

Neste sentido, um contributo para a construção de um conjunto de prerrogativas (D-APrer), de forma a motivar os docentes a aceitarem com empenho o cargo de Diretor de Turma seria a atribuição de um complemento pecuniário. No entanto, nos dados recolhidos através das

entrevistas aos Diretores de Turma, apenas 20% dos entrevistados mencionou uma valorização através de um valor pecuniário (D-ValPeCarr), conforme é referido por um dos indicadores, *devia ser valorizado, quer em termos monetários, quer em termos de se calhar até de valorização na carreira* (EJ). Os dados contrastam com os dados recolhidos através dos questionários, em que a maioria dos alunos e encarregados de educação, concorda totalmente ou em parte num complemento financeiro a atribuir aos Diretores de Turma, conforme ilustra a Tabela 134.

Em síntese, de acordo com os Diretores de Turma entrevistados, a valorização do cargo pelos docentes e consequentemente a aceitação da nomeação para desempenhar o cargo, está relacionada maioritariamente com o horário (60%). No entanto, 10% dos entrevistados referiram a valorização do cargo através da confiança (D-ValConf), pois se os *Diretores de Turma são pessoas de confiança, logo a valorização do cargo também passa por nós confiarmos nessas pessoas* (EAl). Assim como 10% dos Diretores de Turma referiram a valorização do cargo através de acompanhamentos específicos (D-ValAcEs), indicando que *deveria ser muito mais acompanhado por técnicos especializados, não só de educação especial, como psicólogos e terapeutas* (EV).

Tabela 134 – *Complemento financeiro*

D - Prerrogativas do Diretor de Turma			Escala	EE	%	Alunos	%
EE Alunos	D 8.2.7 D 8.2.7	Atribuir um complemento financeiro	1	9	7,7	2	9,1
			2	12	10,3	1	4,6
			3	50	42,7	12	54,6
			4	46	39,3	7	31,8

Apesar de todas as vicissitudes do trabalho do Diretor de Turma, numa escala entre 1 e 10 valores, uma percentagem correspondente a 80% dos Diretores de Turma atribuiu um grau de satisfação em ser Diretor de Turma (D-GrSatDT) entre 5 e 9 valores e apenas 20% dos entrevistados um grau de satisfação entre 3 e 1 valores.

No entanto, 70% dos Diretores de Turma entrevistados manifestaram insatisfação no desempenho do cargo por diferentes dificuldades (D-InsaDT), nomeadamente, a falta de apoio no exercício do cargo, indicando *sinto que as pessoas não têm as costas devidamente protegidas* (EAl); o cansaço, com o indicador que *estou mentalmente muito cansada* (EAn); as dificuldades nas relações com os encarregados de educação, referindo *o trabalho com os pais está a ser muito, muito difícil, mesmo difícil* (EF) e o excesso de trabalho, indicando que *como Diretor de Turma acho que é um cargo muito pesado* (ER).

Não obstante, 70 % dos Diretores de Turma entrevistados manifestaram satisfação no desempenho do cargo (D-SatDT) mencionando diversos motivos, como o relacionamento com os alunos, referindo *eu gosto de ter este relacionamento com os miúdos* (EP); o trabalho com os colegas, mencionando *tenho excelentes colegas no Conselho de Turma que me facilitam e ajudam e colaboram comigo* (EN); o reconhecimento do cargo pela comunidade educativa, conforme é referido por um indicador, *pelo reconhecimento* (EV) e a consideração pelas famílias, indicando *sobretudo por causa dos alunos, sobretudo por causa dos meus colegas e pela, pela maioria das famílias* (EAl).

Conclusões

1. Discussão dos resultados

No que se refere às funções do Diretor de Turma, Sá (1999) designou-as por «tríplice função», nomeadamente, a coordenação do ensino, o controlo disciplinar dos alunos, o contato com as famílias. O autor referia-se a estas funções no âmbito do Diretor de Classe com a publicação Decreto-Lei nº 18:827, de 6 de setembro de 1930 e do Diretor de Ciclo, com a publicação do Decreto nº 38:812, de 2 de julho de 1952, conforme referido no ponto 1.3, do Capítulo 1.

Esta «tríplice função» manter-se-ia com a publicação da Portaria nº 921/92, de 23 de setembro, embora com outras designações, nomeadamente, funções administrativas, funções pedagógicas e funções disciplinares.

Atualmente, as funções do Diretor de Turma estão contempladas nos Regulamentos Internos dos Agrupamentos de Escolas, ao abrigo do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. Apesar das competências não estarem agrupadas por áreas de intervenção, podemos concluir que a «tríplice função» se mantém, nomeadamente, na coordenação do Conselho de Turma, no acompanhamento escolar do aluno e na ligação com os encarregados de educação.

A comparação de funções do Diretor de Turma ao longo da história, permite-nos concluir que, atualmente, o Diretor de Turma tem múltiplas funções, acrescidas de funções informais, conforme referido pelos Diretores de Turma entrevistados, *acabamos por exercer funções que não estão previstas na lei* (EAI).

As mudanças ocorridas na sociedade, sejam sociais, económicas ou tecnológicas, têm repercussão na escola, enquanto organização que também faz parte dessa sociedade. As escolas estão sujeitas a um maior escrutínio das comunidades em que estão inseridas, o que traz uma maior exigência no exercício do cargo, seja na coordenação do Conselho de Turma, no acompanhamento dos alunos ou na ligação com os encarregados de educação.

Esta investigação permite concluir que uma das funções legislativas importantes é a ligação do Diretor de Turma com a comunidade educativa, principalmente com os encarregados de educação. Uma função contemplada no artigo 55º do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1 e reconhecida por todos os inquiridos. O conhecimento que o Diretor de Turma adquire,

à medida que se interessa pelo desenvolvimento pessoal e escolar do aluno, permite partilhar informação com o Conselho de Turma e os encarregados de educação. Por outro lado, o Diretor de Turma, ao adquirir um conhecimento pessoal e escolar do aluno, utiliza essa informação para encontrar soluções para os seus problemas e estabelecer parcerias de trabalho, seja com psicólogos, técnicos de saúde ou outros profissionais.

Sob outra perspetiva, o conhecimento que o Diretor de Turma tem dos seus alunos, permite promover a sua participação nas atividades escolares, seja no contexto do grupo turma ou no âmbito alargado do Agrupamento de Escolas.

A participação dos encarregados de educação em órgãos da escola está contemplada no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. O artigo 55º do Regulamento Interno, do Agrupamento de Escolas 1 prevê a participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos. A liderança pelo Diretor de Turma nas atividades em que participam é reconhecida, assim como a sua disponibilidade para o atendimento.

O atendimento, com periodicidade semanal, individual, em dia e hora para tal fim indicados, com os pais e encarregados de educação, está publicado no artigo 55º do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas 1. Uma função do Diretor de Turma, que por vezes assume um carácter informal, pois muitas vezes não é possível atender no horário definido ou o horário, é insuficiente para tratar os assuntos.

Um facto que é corroborado pelo trabalho de investigação de Marinho (2020), o qual revelou que "um dos problemas a gerir pelo diretor de turma passa pela forma como articula com a família. Os diretores de turma e os encarregados de educação confirmam que o horário entre as duas estruturas é desfasado e divergente" (p. 320).

O reconhecimento de funções informais do Diretor de Turma é mencionado nesta investigação, referindo-se aspetos como a assunção de tarefas internas e externas à escola, *nós fazemos tudo o que aparece (ER)*, ou assumindo papéis, *acabamos por ser pais e mães dos meninos* (EAl).

O Diretor de Turma, ao desempenhar funções informais, reforça a sua importância no contexto escolar, seja na articulação de estratégias pedagógicas com os diferentes membros da comunidade educativa, de acordo com os problemas individuais dos alunos ou da turma como grupo, seja no acompanhamento dos jovens enquanto pessoas e alunos, seja na integração dos alunos e no envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos.

No entanto, podemos concluir que, para todos os inquiridos, a função do Diretor de Turma mais importante é a coordenação do Conselho de Turma, seja na articulação de estratégias

pedagógicas, seja na implementação de decisões do Conselho de Turma, seja na coordenação do processo de avaliação dos alunos.

Neste quadro de funções do Diretor de Turma, existem obstáculos e limitações na execução do cargo de Diretor de Turma, nomeadamente o reconhecimento de um número de horas insuficientes para cumprir as funções desempenhadas pelo Diretor de Turma.

Por outro lado, a ausência de formação específica formal associada ao cargo de Diretor de Turma é um obstáculo que, na opinião dos Diretores de Turma entrevistados, poderia ser ultrapassado por formação ministrada na escola, recorrendo a Diretores de Turma mais experientes, num contexto de partilha, de reflexão, de colaboração e cooperação entre professores/Diretores de Turma. No entanto, diversas vezes, surge uma formação informal, que acontece em diferentes espaços físicos da escola e que consiste na partilha de informações entre os docentes. Porém, a formação deve ser formal e sistemática, com um conjunto de medidas preparadas pelo Agrupamento de Escolas, de acordo com as necessidades reais dos Diretores de Turma.

Por outra perspetiva, o Diretor de Turma atua também nas dificuldades que as famílias enfrentam diariamente e que dificultam a sua participação na vida escolar dos seus educandos. O desinteresse ou a excessiva proteção, por parte dos encarregados de educação, conduz a comportamentos que não servem os interesses dos alunos, ou seja, *os pais por vezes não conseguem resolver as situações dos filhos em casa e somos nós que os tentamos resolver* (ES).

O estudo também revela existirem oportunidades e desafios, no exercício do cargo de Diretor de Turma. A interpretação dos dados recolhidos na investigação permite-nos concluir sobre a vantagem de manter o Diretor de Turma, à medida que o aluno progride no ciclo de escolaridade, pois *já conheço mais os pais, já estou mais à vontade com os encarregados de educação, com o Conselho de Turma, com os próprios alunos* (EI).

Sob outro ponto de vista, a diversidade cultural, étnica e religiosa dos nossos alunos é uma realidade nas escolas. A multiculturalidade e a interculturalidade têm de ser encaradas como um desafio e uma oportunidade na prática do Diretor de Turma. Conforme Leite (2003) refere, "uma 'escola para todos', e em que 'todos são diferentes', exige de cada professor e professora a capacidade e a flexibilidade para inovar na linha de um paradigma que proporcione o êxito e a mudança, sem despersonalizar e aculturar" (p. 24). Neste novo contexto escolar, a educação intercultural deve fazer parte da formação dos professores, tendo em vista projetos curriculares onde esta dimensão seja incorporada.

Também a participação do Diretor de Turma na gestão intermédia é vista como uma oportunidade e um desafio, bem como o conhecimento que o Diretor de Turma tem dos alunos que integram a sua Direção de Turma. A cooperação do Diretor de Turma, na construção de documentos estruturantes para o Agrupamento de Escolas, é bem vista por alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma. No entanto, para os Diretores de Turma, tal não acontece neste Agrupamento de Escolas.

O Decreto-Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, estabelece o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário. Sendo o Diretor de Turma um professor, podemos inferir que esta figura da gestão intermédia está abrangida por esta legislação.

No âmbito deste diploma, e num contexto de Direção de Turma, destacamos o Anexo II correspondente à dimensão profissional, social e ética e o Anexo IV, no qual é definida a dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade. Dois anexos que contêm itens que também caracterizam a especificidade do exercício do cargo de Diretor de Turma. No ponto 2, do Anexo II lê-se o seguinte,

> c) Fomenta o desenvolvimento da autonomia dos alunos e a sua plena inclusão na sociedade, tendo em conta o carácter complexo e diferenciado das aprendizagens escolares;
>
> d) Promove a qualidade dos contextos de inserção do processo educativo, de modo a garantir o bem-estar dos alunos e o desenvolvimento de todas as componentes da sua identidade individual e cultural;
>
> e) Identifica ponderadamente e respeita as diferenças culturais e pessoais dos alunos e demais membros da comunidade educativa, valorizando os diferentes saberes e culturas e combatendo processos de exclusão e discriminação;
>
> f) Manifesta capacidade relacional e de comunicação, bem como equilíbrio emocional, nas várias circunstâncias da sua actividade profissional;
>
> g) Assume a dimensão cívica e formativa das suas funções, com as inerentes exigências éticas e deontológicas que lhe estão associadas. (pp. 5570-5571)

O ponto 2, do Anexo IV apresenta a seguinte redação,

> a) Perspectiva a escola e a comunidade como espaços de educação inclusiva e de intervenção social, no quadro de uma formação integral dos alunos para a cidadania democrática;

b) Participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino;

c) Integra no projecto curricular saberes e práticas sociais da comunidade, conferindo-lhes relevância educativa;

d) Colabora com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, bem como com outras instituições da comunidade;

e) Promove interacções com as famílias, nomeadamente no âmbito dos projectos de vida e de formação dos seus alunos;

f) Valoriza a escola enquanto pólo de desenvolvimento social e cultural, cooperando com outras instituições da comunidade e participando nos seus projectos;

g) Coopera na elaboração e realização de estudos e de projectos de intervenção integrados na escola e no seu contexto. (p. 5571)

Neste enquadramento, o Diretor de Turma, ao desempenhar o cargo, contribui para a sua valorização. Uma afirmação corroborada por este trabalho de investigação, através do qual podemos concluir a relevância que a figura do Diretor de Turma goza na escola, ao ser valorizado por alunos, encarregados de educação e restante comunidade educativa, ou seja, professores, assistentes operacionais e técnicos.

Neste contexto, o Diretor de Turma alarga as possibilidades de encontrar soluções para problemas que se colocam aos seus alunos, através de um trabalho colaborativo e cooperativo com os diferentes membros da comunidade educativa.

Relativamente ao perfil do Diretor de Turma, Marques (2002) menciona a importância do Diretor de Turma como pessoa, acrescentando que “os melhores directores de turma são os que possuem um padrão de personalidade favorável ao desenvolvimento de relações interpessoais ricas e saudáveis” (p. 26). O reconhecimento da figura do Diretor de Turma é marcado pela credibilidade e confiança enquanto gestor e líder. Segundo Fachada (2024) “o líder deve ter credibilidade, o grande alicerce da liderança” (p. 41) e quando um líder é considerado credível, surge a confiança como “fruto da experiência e da ação do líder” (p. 41).

A este respeito, e no que concerne a qualquer professor reunir condições para ser nomeado Diretor de Turma, os dados recolhidos nesta investigação são inconclusivos. Segundo os

alunos, a maioria concorda totalmente ou parcialmente que qualquer professor tem condições para assumir o cargo de Diretor de Turma. Para os encarregados de educação e Diretores de Turma entrevistados, nem todos os professores reúnem condições para serem nomeados para este cargo.

Não obstante, podemos concluir que um Diretor de Turma deve possuir capacidade de relacionamento, capacidade de prever situações e de encontrar soluções para os problemas, características importantes e comuns à opinião de alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma.

No entanto, para os encarregados de educação, a tolerância e compreensão, associadas a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo, são características importantes que devem estar contempladas no perfil do Diretor de Turma.

Porém, para os alunos, o bom senso, a ponderação e a disponibilidade do Diretor de Turma são qualidades que devem fazer parte do perfil do Diretor de Turma.

Concluindo, os inquiridos valorizam capacidades que implicam aptidões humanas como saber escutar, saber comunicar, ser tolerante e compreensivo, ter bom senso e ponderação, ter disponibilidade para atender o «outro», ter sentido de responsabilidade e respeito. Uma conclusão corroborada por Marques (2002) ao referir que "o director de turma deve ser uma pessoa compreensiva, disponível, dialogante, aberta, justa, dinâmica, competente, madura, equilibrada e coerente" (p. 28).

Embora as qualidades humanas sejam importantes na determinação de um perfil para o Diretor de Turma, a sua formação também tem um papel importante no desenvolvimento profissional do professor/Diretor de Turma, conforme é reconhecido por alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma. Contudo, Marinho (2020) menciona no seu trabalho de investigação a "escassa preparação dos professores que assumem a direção de turma é problema complexo no seio escolar" (p. 310). Day (2001) refere, que "a formação contínua é uma área necessária e potencialmente rica do desenvolvimento profissional contínuo dos professores" (p. 233).

Uma formação que, no entender dos Diretores de Turma entrevistados, pode e deve ser ministrada por Diretores de Turma experientes, indo ao encontro das necessidades dos Diretores de Turma, recorrendo à partilha, à reflexão, à colaboração e cooperação. Uma formação centrada na escola e que Day (2001) menciona como um movimento que começou a surgir no seio dos docentes.

Apesar dos inquiridos neste trabalho de investigação opinarem que é necessária formação específica para os Diretores de Turma, não conseguimos determinar em que áreas temáticas deve

incidir essa formação. No entanto, o estudo realizado por Martinho (2015) revelou a necessidade de desenvolver um trabalho nos Conselhos de Turma, tendo em vista "programas de formação que visem desenvolver conhecimento e compreensão aprofundados sobre as conceções e práticas utilizadas no seio dos conselhos de turma" (p. 559).

De acordo com o estudo concretizado por Pinheiro (2019), houve evidências quanto à "necessidade de formação pertinente, adequada às necessidades reais dos professores, uma vez que o atual sistema de formação contínua não responde às necessidades diagnosticadas" (p. 278).

Neste trabalho de investigação, podemos inferir a importância significativa do papel do Diretor de Turma na gestão intermédia.

Em considerações decorrentes do estudo realizado por Pinheiro (2019), a investigadora concluiu que em "todas as escolas o coordenador de departamento, o coordenador dos diretores de turma/ciclo e o diretor de turma desempenham um papel preponderante na organização escola. Seja o seu desempenho positivo ou negativo, a atuação destes atores é fundamental" (p. 276). A autora reforça esta conclusão afirmando "que os cargos de gestão intermédia são cruciais em qualquer organização aprendente" (p. 276). Também este trabalho de investigação, revelou evidências acerca do papel que o Diretor de Turma tem, ao contribuir para o normal funcionamento da escola, expondo indicadores sobre o sucesso no desempenho do cargo. Referimos aspetos como a ação do Diretor de Turma no estabelecimento de pontes de diálogo entre os diferentes membros educativos, assim como a gestão que o Diretor de Turma realiza em diferentes contextos educacionais.

Por outro lado, o papel do Diretor de Turma na gestão intermédia é reconhecidamente marcado pela maioria dos inquiridos, pelas características de liderança do docente, enquanto gestor e líder.

De acordo com Fachada (2024), uma liderança eficaz deve ser executada por um Diretor de Turma com características de um gestor e de um líder. No que concerne à gestão, referimos alguns aspetos mencionados pela autora, tais como o planeamento e a aplicação dos procedimentos; o saber dirigir as pessoas; a otimização de recursos pessoais e materiais; o uso da autoridade e das regras sempre que necessário. Quanto às características de líder, destacamos a influência que o Diretor de Turma exerce na comunidade educativa; o relacionamento de entusiasmo pelo trabalho desenvolvido; o foco no desenvolvimento de competências nas pessoas; tornar as relações interpessoais significativas; gostar de correr riscos e desafios; ser emocionalmente inteligente; conduzir pessoas, fazendo-as gostar do que fazem; saber lidar com a mudança; criar empatias; gerar climas de confiança; saber lidar com situações de tensão emocional.

De acordo com indicadores mencionados pelos Diretores de Turma entrevistados, estas características permitem que o Diretor de Turma consiga garantir o normal funcionamento da escola (C-GFuE) e promover ambientes colaborativos e participativos (C-ProColPar).

Segundo o estudo realizado por Martinho (2015),

> O diretor de turma é reconhecido pelos seus pares como o responsável pelo funcionamento do conselho de turma, uma vez que é a ele que compete reconhecer e possuir os meios mais adequados para colocar no terreno a política educativa estabelecida. (p. 552)

Neste quadro, podemos inferir que o Diretor de Turma deve estar envolvido na construção e implementação de documentos estruturantes para o Agrupamento de Escolas. Um facto que está previsto em Anexo, na alínea b) do parágrafo 2, da secção IV, do Decreto-Lei nº 240/2001 de 30 de agosto, "participa na construção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo da escola e dos respectivos projectos curriculares, bem como nas actividades de administração e gestão da escola, atendendo à articulação entre os vários níveis e ciclos de ensino" (p. 5571).

Conforme Boavista (2018) refere, os Diretores de Turma inquiridos no seu estudo mencionaram que o trabalho colaborativo desenvolvido entre docentes é "tido como um fator de qualidade no desenvolvimento de ações que promovem o sucesso educativo, contribuindo expressivamente para o envolvimento dos encarregados de educação no processo educativo dos seus educandos" (p. 323). A autora acrescentou, que os Diretores de Turma

> Sublinham a necessidade de reconhecimento do papel dos diretores de turma, por parte das escolas, explicando que as competências destes gestores intermédios, nomeadamente de gestão, de coordenação e de comunicação entre diferentes atores são cada vez mais abrangentes e de maior responsabilidade (p. 323).

Em todo este contexto, em que o Diretor de Turma está inserido, podemos inferir que as evidências apontam para que a atuação do Diretor de Turma tenha impacto no desenvolvimento integral dos alunos; na sua influência perante a liderança da Escola/Agrupamento; na mediação para encontrar soluções para problemas que possam surgir entre professores, alunos, encarregados de educação e assistentes operacionais.

A este propósito, em um artigo publicado por Favinha & Sousa (2012), as autoras concluíram que

> Numa altura em que a família é cada vez mais reduzida e que por força de múltiplas circunstâncias está pouco tempo do dia com os seus filhos, caberá à escola educá-los e

> formá-los cidadãos competentes, com objetivos positivos e bem estruturados para serem cidadãos responsáveis na sua participação. (p. 7)

Desta forma, podemos assumir que o Diretor de Turma é uma figura muito relevante na escola, com importância na gestão intermédia do Agrupamento de Escolas porque consegue encontrar, na maior parte das vezes, soluções pedagógicas para os problemas que surgem com os alunos; porque tem um conhecimento privilegiado dos seus alunos, o que lhe permite antecipar possíveis problemas que possam surgir; porque realiza um trabalho de tutoria individualizado com os seus alunos; porque consegue mediar conflitos entre os diferentes membros educativos; porque é a figura principal e responsável na ligação entre escola-escola, escola-família, escola-comunidade.

Este trabalho de investigação, confirma que a nomeação de um docente para exercer o cargo de Diretor de Turma, deve ser da responsabilidade do Diretor do Agrupamento de Escolas. Um facto reconhecido pelos Diretores de Turma entrevistados, com o argumento de o Diretor ter um conhecimento do corpo docente que lidera (D-DirConProf), *conhece todos os docentes que tem à sua disposição* (EN). Por outro lado, a atual legislação em vigor define esta nomeação na alínea f), do ponto 4, do artigo 20º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

No entanto, Martinho (2015) refere que no estudo que realizou o

> Conhecimento construído mostra às escolas a necessidade de existir uma política educativa (e formativa) para os conselhos de turma e, em especial, para a nomeação de diretores de turma, dado que a sua atuação é relevante na gestão das relações que se estabelecem (construção de pontes e saberes), na direção e modos de trabalho que se instituem (competente, esclarecido, informado e sabedor) e na melhoria dos resultados escolares. (p. 560)

Também Marinho (2020) menciona, que a "escolha do diretor de turma obedece essencialmente a diversos critérios, dois deles, passam pelo perfil de liderança do professor para fazer a assunção deste cargo e a oportunidade de fechar horários por parte da direção" (p. 307).

Neste caso, a nomeação do Diretor de Turma tendo como referência a liderança do professor parece-nos correta e é corroborada pelas evidências reveladas neste trabalho de investigação, nomeadamente, pelas funções atribuídas ao Diretor de Turma; pelo seu papel na gestão intermédia do Agrupamento de Escolas; pela premência da ação do Diretor de Turma (C-PremAc), *ele é o garante de que as coisas se equilibram entre o problema que possa existir de cá fora na sociedade e aquilo que é a normalidade dentro da escola* (EAl).

Por outro lado, a utilização do critério de fecho de horários parece-nos incorreta, pois anula o critério de seleção pela liderança do professor. Conforme Sá (1997) refere, a nomeação de

docentes para o cargo de Diretor de Turma é feita "na base de critérios meramente aritméticos, como forma de completar horários" (p. 104). No entanto, para o autor, a nomeação do Diretor de Turma é de difícil resolução, devido à escassez de recursos humanos com as características desejadas e devido à pressão dos professores, que não veem vantagens em ser Diretores de Turma.

Neste trabalho de investigação, podemos inferir pelas evidências demonstradas, que o número de horas semanais atribuídas ao cargo de Diretor de Turma é insuficiente, conforme referido por um dos indicadores, *Não, são claramente insuficientes* (EAn).

Um facto corroborado pelo estudo realizado por Marinho (2020) referindo que um "dos problemas vigentes na escola está relacionado com o conjunto de horas que o diretor de turma tem à sua disposição para cumprir um elevado número de tarefas" (p. 318).

Os inquéritos realizados aos alunos, encarregados de educação e Diretores de Turma permitem inferir para a necessidade de um aumento do número de horas semanais para o exercício do cargo de Diretor de Turma; um aumento de número de horas para atendimento dos encarregados de educação; a criação de horas para atendimento dos alunos.

Conclusões que implicam a redução do número de turmas atribuídas ao Diretor de Turma enquanto professor, assim como a redução do número de horas letivas, um facto que divide a opinião dos alunos, conforme ilustra a Tabela 135.

Embora neste estudo, a nomeação de um assessor com a função de auxiliar o trabalho do Diretor de Turma não tenha sido referido pelos Diretores de Turma entrevistados, podemos concluir que, na visão dos alunos e encarregados de educação, a maioria concorda na totalidade ou em parte com essa nomeação.

Um facto que está previsto no ponto 1, do artigo 56º do Regulamento interno "o/a assessor/a da turma é designado, pelo/a Diretor/a, de entre os professores da turma" (p. 36).

De acordo com Marinho (2020), o exercício do cargo de Diretor de Turma é "um trabalho que embora tenha algum reconhecimento pela generalidade dos agentes educativos, não é remunerado, não é benéfico em termos de carreira" (p. 314).

Também Pinheiro (2019) menciona que, no estudo realizado, os "professores entrevistados consideraram que o atual sistema de avaliação de desempenho docente não é credível nem fiável, não reconhece o mérito (uma das principais funções), levando à desmotivação" (p. 282).

Uma forma de valorizar o trabalho do Diretor de Turma é referida neste trabalho de investigação, com a atribuição de um complemento financeiro. No entanto, a valorização do cargo através do horário (D-ValH), acolhe a opinião da maioria dos Diretores de Turma entrevistados.

Para além destas, foram apontadas outras alternativas, tais como a valorização através da progressão na carreira (D-ValPeCarr) ou a valorização através de um maior acompanhamento por técnicos especializados (D-ValAcEs) em outras áreas do saber.

Contudo, apesar de 80% dos Diretores de Turma entrevistados manifestarem um grau de satisfação entre 5 e 9 valores numa escala de 10 valores, 70% dos inquiridos expressaram simultaneamente sentimentos antagónicos de insatisfação e satisfação em relação ao desempenho do cargo.

Relativamente à insatisfação, destacamos as relações com os encarregados de educação e o excesso de trabalho. No que diz respeito à satisfação, realçamos o relacionamento com os alunos e com os colegas de trabalho.

Concluindo, a criação de um regime jurídico que estabelecesse as regras de designação de docentes para a função de professor Diretor de Turma, possibilitaria a seleção dos docentes com melhores características para o desempenho do cargo. No entanto, reconhecemos a existência de pelo menos dois obstáculos na concretização de um estatuto jurídico semelhante ao professor bibliotecário. Por um lado, a escassez de recursos humanos com qualidades humanas e profissionais para o exercício do cargo. Por outro lado, seria necessário organizar os horários escolares tendo como base novos paradigmas. Todavia, podemos inferir que havendo essa possibilidade, seria necessário que esse estatuto contemplasse aptidões humanas e critérios de liderança associadas ao perfil do professor Diretor de Turma.

Todavia, o estudo aponta para evidências que possibilitariam uma valorização muito significativa do cargo de Diretor de Turma: por um lado, o aumento de horas associadas ao exercício do cargo e a respetiva redução no horário letivo do docente; por outro lado, a atribuição de um complemento pecuniário, algo que não seria inédito pois, no Estatuto do Ensino Liceal publicado no Decreto nº 36:508, de 17 de setembro de 1947, o Diretor de Ciclo recebia uma gratificação por desempenhar as suas funções. Desta forma, pensamos que estas prerrogativas possibilitariam um maior interesse e aceitação do professor para o exercício do cargo de Diretor de Turma.

2. Possibilidades de futuras investigações

Um trabalho de investigação desta natureza permite, sempre, a possibilidade de futuras investigações relacionadas com a figura do Diretor de Turma. Trata-se de uma realidade que

acontece durante o processo investigativo, devido a questões que vão surgindo, à medida que aprofundamos os resultados obtidos.

Questões que ficam em aberto e que podem contribuir para acrescentar conhecimento acerca da relevância do Diretor de Turma na gestão intermédia de um Agrupamento de Escolas.

Uma possibilidade de futura investigação é alargar a visão que se tem do Diretor de Turma a outros membros educativos, nomeadamente os assistentes operacionais e os psicólogos. Ambos trabalham em parceria e estreita cooperação com o Diretor de Turma e são figuras que contribuem para o sucesso educativo dos alunos.

Outra possibilidade é alargar um estudo desta natureza aos Diretores de Turma do 3º ciclo de escolaridade e do Secundário. O contexto em que os Diretores de Turma do 2º ciclo, do 3º ciclo e do secundário trabalham são diferentes, pois têm dinâmicas díspares devido às diferenças de idade e objetivos dos alunos.

Por outro lado, em linha com esta possibilidade de alargamento do estudo aos diferentes graus de ensino, também há a possibilidade de alargamento no âmbito geográfico, visto haver assimetrias económicas, sociais e culturais no território português, com consequências na educação, nomeadamente, entre as regiões do interior e as regiões do litoral; entre as regiões mais desenvolvidas e as regiões menos desenvolvidas.

Outra possibilidade de futura investigação está relacionada com a formação do professor/Diretor de Turma. Conhecer áreas do saber que devem estar contempladas nessa formação, seria importante para melhorar o desempenho do Diretor de Turma. Por outro lado, também seria importante estudar que modelo de formação contribuiria para um melhor desenvolvimento profissional do professor/Diretor de Turma.

Bibliografia

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico.* Edições ASA.

Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira (2022). Regulamento Interno. Regulamento Interno 2022 versão final revisto-28.2.22.pdf (aegp.edu.pt)

Agrupamento de Escolas Severim Faria (2023). Regulamento Interno. Documentos Orientadores – Agrupamento de Escolas Severim de Faria (aeseverim.pt)

Almeida, A. (Org.), Nunes, A., Costa, A. P., Teixeira, C., Murcho, D., Sameiro, J., Rodrigues, L., Galvão, P., Santos, P. (2003). *Dicionário Escolar de Filosofia.* Plátano Editora.

Almeida, A. J. A. (2017). *Avaliação das Aprendizagens dos Alunos.* Chiado Editora.

Almeida, E. P. R. (2018). *A Direção de Turma e a Supervisão Pedagógica como Momentos de Educação Permanente e de Desenvolvimento Profissional.* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. http://hdl.handle.net/10348/7364

André, J. M. (2013). Oficinas interculturais de saber: um dispositivo para a educação intercultural. In A. D. Carvalho (Org.), *Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos* (pp. 147-154). Edições Afrontamento.

Araújo, P. A. L. (2016). *Continuidade do desempenho do cargo de diretor de turma e o impacto no sucesso educativo dos alunos: um estudo no 2º Ciclo de uma escola pública da Ilha da Madeira.* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. http://hdl.handle.net/10400.13/1259

Azevedo, M. (2011). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares* (8ª ed.). Universidade Católica Editora.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). Edições 70.

Barroso, J. (1991). Modos de organização pedagógica processos de gestão da escola: sentido de uma evolução. *Inovação*, 4(2-3). JBarroso-1991-Modosdeorganizaopedaggica-Inovao.pdf

Barroso, J. (1995). *A organização pedagógica e a administração dos liceus (1836-1960)* (Vol. I). Fundação Calouste Gulbenkian; Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica.

Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas.* Ministério da Educação.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar.* Universidade Aberta.

Bell, J. (2010). *Como realizar um Projecto de Investigação* (5ª ed.). Gradiva.

Bica, J., Monteiro, I. P. & Sousa, F. C. (2017). *O projeto curricular de turma no enquadramento escolar: comparação das perceções dos professores e dos diretores de turma de uma escola*

secundária. [Artigo Científico, Sapientia, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. http://hdl.handle.net/10400.1/10270

Bichinho, R. J. A. (2017). *As potencialidades das TIC ao serviço do exercício dos cargos de gestão intermédia do ensino profissional.* [Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/24002

Blanchard, K., & Conley, R. (2023). *Verdades Simples Sobre Liderança.* Actual.

Boavista, M. C. L. F. (2018). *Novos paradigmas organizacionais. O diretor de turma: um vetor de mudança no puzzle da organização escolar.* [Tese de Doutoramento, Instituto de Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. http://hdl.handle.net/10437/9395

Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação.* Porto Editora.

Brandenburg, R. (2008). Powerful Pedagogy. Self-Study of a Teacher Educator's Practice. Springer.

Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1ª ed.). Gradiva.

Candeias, M. O. N. C. (2016). *O diretor de turma e o seu papel na supervisão pedagógica: contributos para uma escola de sucesso.* [Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. http://hdl.handle.net/10348/6796

Carapeto, C. (2023). *Liderança Transformadora no Setor Público – Liberdade, Imaginação e Criatividade.* Edições Sílabo.

Cardoso, J. R. (2013). *O Professor do Futuro.* Guerra e Paz, Editores.

Carvalho, A. D. (2013). A interculturalidade em educação entre a realidade e a utopia: desconstrução ética de um conceito e de uma prática. In A. D. Carvalho (Org.), *Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos* (pp. 9-16). Edições Afrontamento.

Carvalho, R. (1996). *História do Ensino em Portugal* (2ª ed). Fundação Calouste Gulbenkian.

Castro, C. S. (2007). *Administração e Organização Escolar.* Porto Editora.

Cavaco, M. H. (1999). Ofício do professor: o tempo e as mudanças. In A. Nóvoa (Org.). *Profissão Professor* (pp. 155-191). Porto Editora.

Clément, E., Demonque, C., Hansen-Løve, L., Khan, P. (2007). *Dicionário Prático de Filosofia.* (5ª ed.). Terramar.

Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática* (2ª ed., Reimp.). Almedina.

Coutinho, M. P. (2018). Ética e Educação. In M. C. P. Neves (Coord.), *Ética: dos Fundamentos às Práticas* (pp. 225-243). Edições 70.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research* (4ª ed.). Pearsons.

Custódio, C. O. (2013). Educação intercultural e suas complexidades: apontamentos sobre diversidade de culturas, identidades e singularidades. In A. D. Carvalho (Org.), *Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos* (pp. 89-98). Edições Afrontamento.

Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores. Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto Editora.

Duarte, V. (2019). *O Papel do Diretor de Turma no Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular.* [Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10451/38451

Duffy, B. (2010). Análise de dados documentais. In J. Bell, *Como realizar um Projeto de Investigação (5ª ed.)* (pp. 101-175). Gradiva.

Esteve, J. M. (1999). Mudanças sociais e função docente. In A. Nóvoa (Org.). *Profissão Professor* (pp. 93-124). Porto Editora.

Estola, E., Uitto, M., Syrjälä, L. (2014). O processo narrativo de tornar-se professor: o caso finlandês. In M. A. Flores (Org.), *Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores: Contributos Internacionais.* (pp. 81-104). Almedina.

Fachada, O. (2024). *Liderança – A Prática da Liderança. A Liderança na Prática* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Falcão, M. N. (2000). *Parcerias e poderes na organização escolar. Dinâmicas e lógicas do conselho de escola.* Instituto de Inovação Educacional.

Favinha, M., & Sousa, H. (2012). *A pertinência do papel do Diretor de Turma no nosso contexto escolar.* [Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora. http://hdl.handle.net/10174/8196

Favinha, M. & Valério, D. (2014). *Mediação Escolar e Direção de Turma: Um Estudo sobre as práticas dos Diretores de Turma do 3º Ciclo numa Escola do Baixo Alentejo.* [Artigo, Departamento de Pedagogia e Educação, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora. http://hdl.handle.net/10174/13324

Fernandes, D. & Gonçalves, C. (Coord.). (2024). *Estado da Educação 2023*. Conselho Nacional de Educação. EE2023.pdf

Ferraris, M. (2018). *Mobilização Total*. Edições 70.

Ferreira, F. I. (2009). A formação e os seus efeitos. Do modelo escolar à formação em contexto. In J. Formosinho (Coord.), *Formação de Professores. Aprendizagem profissional e acção docente* (pp. 329-344). Porto Editora.

Ferreira, M. S. A. C. (2014). *O Diretor de Turma no papel de líder intermédio.* [Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/16757

Flores, M. A. (2014). Desafios atuais e perspetivas futuras na formação de professores: um olhar fundamental. In M. A. Flores (Org.), *Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores: Contributos Internacionais.* (pp. 217-238). Almedina.

Fontoura, H. A. (2016). Caminhos formativos escritos por professoras e professores: compartilhando narrativas sobre fazer docente e desenvolvimento profissional. In A. M. Flores, & M. L. Carvalho, & C. Silva (Orgs.), *Formação e aprendizagem profissional de professores, contextos e experiências* (pp. 139-160). De Facto Editores.

Formosinho, J. (2000). A escola das pessoas para as pessoas. In F. I. Ferreira, & J. Formosinho, & J. Machado (Orgs.), *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas* (pp. 147-159). Edições ASA.

Formosinho, J., & Machado, J. (2000). A administração das Escolas no Portugal Democrático. In F. I. Ferreira, & J. Formosinho, & J. Machado (Orgs.), *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas* (pp. 31-63). Edições ASA.

Formosinho, J. (2010). A Autonomia das Escolas em Portugal – 1987-2007. In J. Formosinho, & A. S. Fernandes, & J. Machado, & H. Ferreira (Orgs.), *Autonomia da Escola Pública em Portugal* (pp. 43-55). Fundação Manuel Leão.

Formosinho, J., & Machado, J. (2016). Tipos de organização de alunos na Escola Pública. In J. Formosinho, & J. M. Alves, & J. Verdasca (Orgs.), *Uma nova organização pedagógica das Escolas. Caminhos de possibilidades* (pp. 19-38). Fundação Manuel Leão.

Formosinho, J. O. (2009). Desenvolvimento profissional dos professores. In J. Formosinho (Coord.), *Formação de Professores. Aprendizagem profissional e acção docente* (pp. 221-284). Porto Editora.

Formosinho, J., & Fernandes, A. S., & Machado, J. (2010). Contratos de autonomia para o desenvolvimento das escolas portuguesas. In J. Formosinho, & A. S. Fernandes, & J. Machado, & H. Ferreira (Orgs.), *Autonomia da Escola Pública em Portugal* (pp. 31-42). Fundação Manuel Leão.

Freitas, M. A. Q. (2017). *Liderança escolar: a magia de ensinar "está no truque de liderar".* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/22088

García, C. M. (1999). *Formação de Professores. Para uma mudança educativa*. Porto Editores.

Garcia, C. M. & Domínguez, C. G. & Martinez, P. M. & Murillo, P. (2016). Mentoría para la inducción del professorado principiante en la República Dominicana. El programa INDUCTIO. In A. M.

Flores, & M. L. Carvalho, & C. Silva (Orgs.), *Formação e aprendizagem profissional de professores, contextos e experiências* (pp. 123-138). De Facto Editores.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3ª ed.). Celta Editora.

Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Gil, P., & Machado, J. (2020). Alterando a organização pedagógica da escola. Um caso em estudo. *Revista Portuguesa De Investigação Educacional*, (Especial), 36-56. https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8500

Gil, P. D. B. (2018). *Reorganizar a escola e desenvolver o ensino: ensaiando alterações ao modelo organizativo.* [Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/28015

Gregório, C., Rodrigues, I. P., Félix, P., Perdigão, R. & Ferreira, S. (2016). *Avaliação das aprendizagens dos alunos no ensino básico.* [Relatório Técnico]. Conselho Nacional de Educação. Relatório Técnico Retenção

Guinote, P. (2014). *Educação e Liberdade de Escolha.* Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Hargreaves, C. (2008). *Liderar uma Equipa de Vendas com a PNL.* ACD Edições.

Hill, M. M. & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª ed., 6ª imp.). Edições Sílabo.

Instituto Antônio Houaiss (2002). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (Vol I). Círculo de Leitores.

Instituto Antônio Houaiss (2003). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (Vol IV). Círculo de Leitores.

Justino, D. (2010). *Difícil é Educá-los.* Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Kotter, J. P. (2017). *Liderar a Mudança*. Lua de Papel.

Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente.* Edições ASA.

Lemos, J. & Silveira, T. (1999). *Autonomia e Gestão das Escolas.* Porto Editora.

Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos.* Porto Editora.

Lopes, A. (2020). *A supervisão nos Conselhos de Turma: retrato traçado por Professores e Diretores de Turma, num Agrupamento de Escolas.* [Dissertação de Mestrado, Formação Avançada, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora. http://hdl.handle.net/10174/30149

Lopes, J. & Silva, H. S. (2010). *O Professor faz a diferença*. Lidel.

Lopes, M. C. A. (2022). *A liderança do diretor de turma na complexidade da organização escolar.* [Tese de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/11874

Lourenço-Gil, R., & Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Autonomia Organizativa: o organograma prescrito e a sua construção na organização escolar estatal. In I. Cabral, & J. M. Alves (Coord.). *Gestão escolar e melhoria das escolas* (pp. 99-128). Fundação Manuel Leão.

Maggioli, G. D. (2004). *Teacher-centered professional development*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Maia, R. L. (Coord.), (2002). *Dicionário de sociologia*. Porto Editora.

Marinho, C. M. F. (2020). *O Diretor de Turma entre a escola burocrática e a lógica de aparência com a Família.* [Tese de Doutoramento, EIDO Escola Internacional de Doutoramento, Universidade de Vigo]. Repositório Institucional da Universidade de Vigo. http://hdl.handle.net/11093/1618

Marques, C. M. C. (2019). *O diretor de turma como gestor e líder intermédio: novos desafios.* [Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10451/41362

Marques, R. (2002). O Director de Turma e a Relação Educativa. Editorial Presença.

Marques, R. (1993). *O Director de Turma. O Orientador de Turma – Estratégias e Actividades.* Texto Editora.

Martinazzo, J. (2013). O desafio ético para uma educação escolar intercultural. In A. D. Carvalho (Org.), Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos (pp. 67-74). Edições Afrontamento.

Martinho, A. M. A. B. C. (2015). *O funcionamento de conselhos de turma: conceptualizações e práticas de professores de escolas.* [Tese de Doutoramento, Departamento de Pedagogia e Educação, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora. http://hdl.handle.net/10174/17363

Mateus, R. J. M. (2022). A liderança distribuída nos cargos de liderança intermédia: um estudo exploratório. [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. http://hdl.handle.net/10400.2/11754

Matta, I. (2001). *Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem*. Universidade Aberta.

Máximo-Esteves, L. (2008). *Visão Panorâmica da Investigação-Acção*. Porto Editora.

McMahon, M. A. (2014). A reforma da formação de professores no Reino Unido: diferentes objetivos e percursos diferenciados na Inglaterra e na Escócia? In M. A. Flores (Org.), *Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores: Contributos Internacionais.* (pp. 41-60). Almedina.

Mena, J. & Sánchez, R. G. & Rodríguez, M. L. G. & Montoya, M. S. R. (2016). La importância de las sesiones de tutoría en la elaboración del conocimiento profesional docente en el Prácticum: reflexiones sobre un modelo de análisis del discurso. In A. M. Flores, & M. L. Carvalho, & C. Silva (Orgs.), *Formação e aprendizagem profissional de professores, contextos e experiências* (pp. 77-106). De Facto Editores.

Miguéns, M. (Coord.). (2016). *Organização escolar: as turmas*. [Estudos]. Conselho Nacional de Educação. https://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/Organizacao_Escolar_o_tempo-2.pdf

Ministério da Educação (1993). *Reforma Curricular. Ensino Básico.* Departamento da Educação Básica.

Minzo, A. B. D. (2018). *Papel das lideranças no sucesso da organização escolar: caso da Escola Secundária de Laulane.* [Tese de Doutoramento, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/7737

Miranda, C. & Carvalho, M. L. (2016). Caçador de sonhos: (des)construindo a identidade de uma futura profissional. In A. M. Flores, & M. L. Carvalho, & C. Silva (Orgs.), *Formação e aprendizagem profissional de professores, contextos e experiências* (pp. 61-76). De Facto Editores.

Monteiro, A. R. (2005). *Deontologia das Profissões da Educação*. Almedina.

Monteiro, A. R. (2008). *Qualidade, Profissionalidade e Deontologia na Educação*. Porto Editora.

Monteiro, M. A. M. S. (2017). *As lideranças intermédias: que contributo para o (in)sucesso da organização escolar.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/22097

Moura, A. F. (2016). Tempo de escola e tempo de vida. Sentidos do tempo escolar – da exclusão à inclusão. In J. Formosinho, & J. M. Alves, & J. Verdasca (Orgs.), *Uma nova organização pedagógica das Escolas. Caminhos de possibilidades* (pp. 19-38). Fundação Manuel Leão.

Neno, P. (2017). *Política de Ensino e organização do sistema escolar.* Edições Vieira da Silva.

Neves, P. S. V. (2013). *O diretor de turma como mediador no cenário escolar.* [Tese de Mestrado, Instituto de Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. http://hdl.handle.net/10437/9078

Niklasson, L. (2014). Funções e contextos da formação inicial de professores e o desenvolvimento do profissionalismo. In M. A. Flores (Org.), *Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores: Contributos Internacionais.* (pp. 81-104). Almedina.

Nóvoa, A. (1999). O passado e o presente dos professores. In A. Nóvoa (Org.). *Profissão Professor* (pp. 13-34). Porto Editora.

Oliveira, C. N. X. (2020). *Supervisão colaborativa: práticas profissionais e o papel das lideranças: estudo de caso.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. http://hdl.handle.net/10400.2/9857

Pacheco, A. R., Cunha, M. & Batista, P. (2018). *O papel do diretor de turma na dinâmica relacional entre a escola e a família.* [Artigo em Livro de Atas de Conferência Internacional, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. https://hdl.handle.net/10216/124873

Pacheco, F. M. C. (2016). *Liderança, clima e conflitos na escola: um estudo de caso.* [Tese de Doutoramento, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/5790

Pinheiro, F. P. F. R. (2019). *A mais-valia da supervisão e das lideranças intermédias na transformação das práticas letivas.* [Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. http://hdl.handle.net/10348/9620

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico.* Lidel.

Ponte, J. P., Baptista, M., Velez, I., Costa, E. (2014). O contributo dos estudos de aula parra as aprendizagens profissionais dos professores. In M. A. Flores (Org.), *Formação e Desenvolvimento Profissional de Professores: Contributos Internacionais.* (pp. 171-192). Almedina.

Ponte, J. P. & Richit, A. (2019). A Colaboração Profissional em Estudos de Aula na Perspectiva de Professores Participantes. *Bolema, v. 33*(64), pp. 937-962. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1980-4415v33n64a24

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Gradiva.

Ramos, F., Félix, P., Perdigão, R. (2016). *Organização escolas: as turmas.* [Relatório Técnico]. Conselho Nacional de Educação. estudo_organizacao_escolar-as_turmas_versao_final.pdf

Ribeiro, A. (2013). *O Diretor de Turma: Líder ou Gestor? Faculdade de Educação e Psicologia.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/17726

Ribeiro, S. B. R. (2016). *Funções do diretor de turma e sua relevância na organização das escolas.* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório Institucional da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. http://hdl.handle.net/10348/7131

Roldão, M. C. (2009). *Estratégias de Ensino. O saber e o agir do professor* (2ª ed.). Fundação Manuel Leão.

Sá, V. (1997). *Racionalidades e práticas na gestão pedagógica*. Instituto de Inovação Educacional.

Sacristán, J. G. (1999). Consciência e acção sobre a prática como libertação profissional dos professores. In A. Nóvoa (Org.). *Profissão Professor* (pp. 63-92). Porto Editora.

Sancar, R., Atal, D. & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. *Teachingand Teacher Education, v. 101*, pp. 1-12. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103305

Sanfins, C. C. M. N. (2018). *Diretor de Turma: o promotor do sucesso escolar dos alunos.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/27219

Santos, C. S. L. (2015). *Envolvimento parental nas classes populares e papel do diretor de turma.* [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. http://hdl.handle.net/10400.3/3381

Santos, F. M. C. (2016). *O papel do diretor de turma como mediador na escola e na comunidade*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. http://hdl.handle.net/10284/6930

Santos, I. M. A. F. (2017). *Desafios da mudança escolar: uso das Tecnologias de Informação e Comunicação como facilitadores do cargo de diretor de turma*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/24001

Santos, M. G S L. (2020). *Lideranças intermédias e práticas de supervisão pedagógica num agrupamento de escolas.* [Tese de Doutoramento, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. http://hdl.handle.net/10400.2/9963

Saraiva, J. H. (Dir.). (1983a). *História de Portugal* (Vol. 5). Publicações Alfa.

Saraiva, J. H. (Dir.). (1983b). *História de Portugal* (Vol. 6). Publicações Alfa.

Sarmento, T. (2009). Contextos de vida e aprendizagem da profissão. In J. Formosinho (Coord.), *Formação de Professores. Aprendizagem profissional e acção docente* (pp. 303-328). Porto Editora.

Serrano, P. (1996). *Redacção e apresentação de trabalhos científicos.* Relógio d' Água.

Severino, A. J. (2013). Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos. In A. D. Carvalho (Org.), *Interculturalidade, educação e encontro de pessoas e povos* (pp. 33-44). Edições Afrontamento.

Silva, C. (2016). Tornar-se professor ou o itinerário formativo: entre formação inicial, indução profissional e formação contínua. In A. M. Flores, & M. L. Carvalho, & C. Silva (Orgs.), *Formação e aprendizagem profissional de professores, contextos e experiências* (pp. 17-40). De Facto Editores.

Sousa, E. M. G. F. (2015). *Supervisão, expectativas e avaliação do papel do director de turma: estudo de caso*. [Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa Centro Regional das Beiras]. Repositório da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/18968

Southern Institute of Technology (2020). *Guidelines for APA Referencing and Essay Writung* (7ª ed.). Southern Institute of Technology.

Stake, R. E. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (2ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Universidade de Évora (s.d.). *Guia de Apoio ao Utilizador. Referências Bibliográficas NP405 e APA 7.ª ed.* Serviço de Biblioteca e Informação Documental

Val, A. C. (2017). *O trabalho colaborativo nas funções supervisivas do diretor de turma.* [Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10451/33671

Verdasca, J. L. C. (2010). *Temas de Educação: administração, organização e política* (2ª ed.). Edições Colibri.

Vieira, R. (2011). *Educação e Diversidade Cultural. Notas de Antropologia da Educação.* Edições de Afrontamento.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4ª ed.). Bookman.

Zenhas, A. (2006). *O papel do Director de Turma na colaboração Escola-Família.* Porto Editora.

Legislação

Decreto de 15 de novembro de 1836 da Secretaria de Estado dos Negócios do Reino (18 de novembro de 1836). Diario do Governo Numero 274. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 17 de novembro de 1836 da Secretaria de Estado dos Negócios do Reino (19 de novembro de 1836). Diario do Governo Numero 275. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 10 de abril de 1860 do Ministério dos Negócios do Reino (12 de junho de 1860). Diario de Lisboa Numero 133. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 10 de setembro de 1863 do Ministério dos Negócios do Reino (12 de setembro de 1863). Diario de Lisboa Numero 204. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 31 de dezembro de 1868 do Ministério dos Negócios do Reino (15 de janeiro de 1869). Diario do Governo Numero 11. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 23 de setembro de 1872 do Ministério dos Negócios do Reino (26 de setembro de 1872). Diario do Governo Numero 217. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 31 de março de 1873 do Ministério dos Negócios do Reino (5 de abril de 1873). Diario do Governo Numero 77. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 14 de outubro de 1880 do Ministério dos Negócios do Reino (16 de outubro de 1880). Diario do Governo Numero 237. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 29 de julho de 1886 do Ministério dos Negócios do Reino (31 de julho de 1886). Diario do Governo Numero 170. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 20 de outubro de 1888 do Ministério dos Negócios do Reino (22 de outubro de 1888). Diario do Governo Numero 242. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 22 de dezembro de 1894 da Presidência do Conselho de Ministros (24 de dezembro de 1894). Diario do Governo Numero 292. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 14 de agosto de 1895 do Ministério do Reino (17 de agosto de 1895). Diario do Governo Numero 183. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 24 de dezembro de 1901 do Ministério do Reino (28 de dezembro de 1901). Diario do Governo Numero 294. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 19 de setembro de 1902 do Ministério do Reino (23 de setembro de 1902). Diario do Governo Numero 214. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 19 de agosto de 1905 do Ministério do Reino (30 de agosto de 1905). Diario do Governo Numero 194. DIGIGOV (cepese.pt)

Circular de 22 de abril de 1909 do Ministério do Reino (23 de abril de 1909). Diario do Governo Numero 88. DIGIGOV (cepese.pt)

Decreto de 29 de março de 1911 do Ministério do Interior (1911). Diário do Govêrno: I série, n.º 73. 07300.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 12 de 7 de julho de 1913 da Presidência do Ministério (1913). Diário do Govêrno: I série, n.º 156. 25092509.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 503 de 20 de maio de 1914 do Ministério da Instrução Pública (1914). Diário do Govêrno: I série, n.º 78. 02970299.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 858 de 11 de setembro de 1914 do Ministério da Instrução Pública (1914). Diário do Govêrno: I série, n.º 165. 08290830.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 230 de 21 de setembro de 1914 do Ministério da Instrução Pública (1914). Diário do Govêrno: I série, n.º 171. 08730876.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 3:091 de 17 de abril de 1917 do Ministério da Instrução Pública (1917). Diário do Govêrno: I série, n.º 60. 02590294.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 3:696 de 24 de dezembro de 1917 do Ministério da Instrução Pública (1917). Diário do Govêrno: I série, n.º 225. 14071408.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 4:650 de 14 de julho de 1918 do Ministério da Instrução Pública (1918). Diário do Govêrno: I série, 2º suplemento, n.º 157. 13141323.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 7:558 de 18 de junho de 1921 do Ministério da Instrução Pública (1921). Diário do Govêrno: I série, n.º 123. 08350875.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 15:392 de 18 de abril de 1928 do Ministério da Instrução Pública (1928). Diário do Govêrno: I série, n.º 88. 09860986.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 15:948 de 12 de setembro de 1928 do Ministério da Instrução Pública (1928). Diário do Govêrno: I série, n.º 210. 18671868.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 18:827 de 6 de setembro de 1930 do Ministério da Instrução Pública (1930). Diário do Govêrno: I série, n.º 207. 18191825.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 20:741 de 18 de dezembro de 1931 do Ministério da Instrução Pública (de 11 de janeiro de 1932). Diário do Govêrno: I série, n.º 8. 00860108.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 1:941 de 11 de abril de 1936 do Ministério da Instrução Pública (1936). Diário do Govêrno: I série, n.º 84. 04110413.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 27:084 de 14 de outubro de 1936 do Ministério da Educação Nacional (1936). Diário do Govêrno: I série, n.º 241. 24100.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 2:025 de 19 de junho de 1947 da Presidência da República (1947). Diário do Governo: I série, n.º 139. 05710576.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 36:507 de 17 de setembro de 1947 do Ministério da Educação Nacional (1947). Diário do Governo: I série, n.º 216. 08790887.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 36:508 de 17 de setembro de 1947 do Ministério da Educação Nacional (1947). Diário do Governo: I série, n.º 216. 08880927.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 38:812 de 2 de julho de 1952 do Ministério da Educação Nacional (1952). Diário do Governo: I série, n.º 146. 07280730.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 40 964 de 31 de dezembro de 1956 do Ministério da Educação Nacional (1956). Diário do Governo: I série, n.º 284. 20762087.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 45 810 de 9 de julho de 1964 do Ministério da Educação Nacional (1964). Diário do Governo: I série, n.º 160. 08760877.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 47 480 de 2 de janeiro de 1967 do Ministério da Educação Nacional (1967). Diário do Governo: I série, n.º 1. 00010004.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto nº 48 572 de 9 de setembro de 1968 do Ministério da Educação Nacional (1968). Diário do Governo: I série, 1º suplemento, n.º 213. 13431377.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 102/73 de 13 de março do Ministério da Educação Nacional (1973). Diário do Governo: I série, n.º 61. 04110412.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 5/73 de 25 de julho da Presidência da República (1973). Diário do Governo: I série, n.º 173. 13151321.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 221/74 de 27 de maio do Ministério da Educação e Cultura (1974). Diário do Governo: I série, n.º 123. 06590659.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de dezembro do Ministério da Educação e Cultura (1974). Diário do Governo: I série, 2º suplemento n.º 297. 00050009.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de outubro do Ministério da Educação e Investigação Científica (1976). Diário da República: I série, 1º suplemento, n.º 249. 00010006.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 7/77 de 1 de fevereiro da Assembleia da República (1977). Diário da República: n.º 26. 01750175.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 677/77 de 4 de novembro do Ministério da Educação e Investigação Científica (1977). Diário da República: I série, n.º 255. 26392642.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 679/77 de 8 de novembro do Ministério da Educação e Investigação Científica (1977). Diário da República: I série, n.º 258. 26642669.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo n.º 122/79 de 1 de junho do Ministério da Educação e Investigação Científica (1 de junho de 1979). Diário da República: I série, n.º 126/1979. 12021203.pdf

Decreto-Lei n.º 519-T1/79 de 29 de dezembro do ministério da Educação (1979). Diário da República: I série, 7º Suplemento, n.º 299/1979. 01290138.pdf

Decreto-Lei n.º 259-A/80 de 6 de agosto do Ministério da Educação e Ciência (1980). Diário da República: I série, 1º Suplemento, n.º 180/1980. 00020004.pdf

Decreto-Lei nº 376/80 de 12 de setembro do Ministério da Educação e Ciência (1980). Diário da República: I série, n.º 211. 26292630.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 970/80 de 12 de novembro do Ministério da Educação e Ciência (1980). Diário da República: I série, n.º 262. 38463852.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei n.º 299/84 de 5 de setembro da Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Administração Interna, das Finanças e do Plano, da Educação e do Equipamento Social (1984). Diário da República: I série, n.º 206. 27412745.pdf

Decreto-Lei nº 211-B/86 de 31 de julho do Ministério da Educação e Ciência (1986). Diário da República: I série, 3º suplemento, n.º 174. 00120017.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 46/86 de 14 de outubro da Assembleia da República (1986). Diário da República: I série, nº 237. 30673081.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 287/88 de 19 de agosto do Ministério da Educação (1988). Diário da República: I série, n.º 191. 34443453.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho 38/SERE/88 de 15 de setembro da Secretaria de Estado da Reforma Educativa (1988). Diário da República: II série, n.º 214. 2S214A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de fevereiro do Ministério da Educação (1989). Diário da República: I série, n.º 29. 04560461.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho n.º 8/SERE/89 de 8 de fevereiro do Ministério da Educação (1989). Diário da República: II série, 1º Suplemento, n.º 32. 2S032A0000S01.pdf

Despacho nº 47/SERE/89 de 8 de agosto da Secretaria de Estado da Reforma Educativa (1989). Diário da República: II série, n.º 181. 2S181A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 286/89 de 29 de agosto do Ministério da Educação (1989). Diário da República: I série, n.º 198. 36383644.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 345/89 de 11 de outubro do Ministério da Educação (1989). Diário da República: I série, n.º 234. 44314432.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 344/89 de 11 de outubro do Ministério da Educação (1989). Diário da República: I série, n.º 234. 44264431.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril do Ministério da Educação (1990). Diário da República: I série, 1º suplemento, n.º 98. 00020019.pdf

Despacho nº 43/SERE/90 de 29 de junho da Secretaria de Estado da Reforma Educativa (1990). Diário da República: II série, n.º 148. 2S148A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 142/ME/90 de 1 de setembro do Ministério da Educação (1990). Diário da República: II série, n.º 202. 2S202A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de maio do Ministério da Educação (1991). Diário da República: I-A série, n.º 107. 25212530.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo nº 98-A/92, de 20 de junho do Ministério da Educação (1992). Diário da República: I-B série, 1º suplemento, n.º 140. 00020005.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 921/92 de 23 de setembro do Ministério da Educação (1992). Diário da República: I-B série, n.º 220. 45064510.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 249/92 de 9 de novembro do Ministério da Educação (1992). Diário da República: I-A série, 1º suplemento, n.º 259. 00030010.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 27/ME/93 de 1 de março do Ministério da Educação, Gabinete do Ministro (1993). Diário da República: II série, n.º 68. 2S068A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 130/ME/96 de 17 de junho do Ministério da Educação (1996). Diário da República: II série, n.º 156. 2S156A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 147-B/ME/96, de 1 de agosto do Ministério da Educação (1996). Diário da República: II série, n.º 177. 2S177A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo nº 27/97 de 2 de junho do Ministério da Educação (1997). Diário da República: I-B série, n.º 126. 26672669.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio do Ministério da Educação (1998). Diário da República: I-A série, 1º suplemento, n.º 102. 00020015.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 270/98 de 1 de setembro do Ministério da Educação (1998). Diário da República: I-A série, n.º 201. 45304538.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 9590/99 de 14 de maio do Gabinete da Secretaria de Estado e Inovação (1999). Diário da República: II série, n.º 112. 2S112A0000S00.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho do Ministério da Educação (1999). Diário da República: I-B série, n.º 168. 44904494.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 6/2001 de 18 de janeiro do Ministério da Educação (2001). Diário da República: I-A série, n.º 15. 02580265.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 240/2001 de 30 de agosto do Ministério da Educação (2001). Diário da República: I-A série, n.º 201. 55695572.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 30/2002 de 20 de dezembro da Assembleia da República (2002). Diário da República: I-A série, n.º 294. 79427951.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 209/2002 de 17 de outubro do Ministério da Educação (2002). Diário da República: I-A série, n.º 240. 68076810.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 74/2004 de 26 de março do Ministério da Educação (2004). Diário da República: I-A série, n.º 73. 19311942.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 24/2006 de 6 de fevereiro do Ministério da Educação (2006). Diário da República: I-A série, n.º 26. 08600877.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 3/2008 de 7 de janeiro do Ministério da Educação (2008). Diário da República: I série, n.º 4. 0015400164.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril do Ministério da Educação (2008). Diário da República: I série, n.º 79. 0234102356.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho do Ministério da Educação e Ciência (2012). Diário da República: I série, n.º 126. 0334003364.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 139/2012, de 5 de julho do Ministério da Educação e Ciência (2012). Diário da República: I série, n.º 129. 0347603491.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 51/2012 de 5 de setembro da Assembleia da República (2012). Diário da República: I série, n.º 172. 0510305119.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo nº 7/2013 de 11 de junho do Ministério da Educação e Ciência (2013). Diário da República: II série, n.º 111. 1888818895.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo nº 7-A/2013 de 10 de julho do Ministério da Educação e Ciência (2013). Diário da República: II série, 1º suplemento, n.º 131. 0000200002.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 22/2014 de 11 de fevereiro do Ministério da Educação e Ciência (2014). Diário da República: I série, n.º 29. 0128601291.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho Normativo nº 10-A/2015 de 19 de junho do Ministério da Educação e Ciência (2015). Diário da República: II série, 1º suplemento, n.º 118. 0000600013.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria nº 192-A/2015 de 29 de junho do Ministério da Educação e Ciência (2015). Diário da República: I série, 1º suplemento, nº 124. 0000200005.pdf

Despacho nº 5908/2017 de 5 de julho do Gabinete do Secretário de Estado da Educação (2017). Diário da República: II série, n.º 128. 1388113890.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 54/2018 de 6 de julho da Presidência do Conselho de Ministros (2018). Diário da República: I série, nº 129. 0291802928.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei nº 55/2018 de 6 de julho da Presidência do Conselho de Ministros (2018). Diário da República: I série, nº 129. 0292802943.pdf (diariodarepublica.pt)

Portaria n.º 223-A/2018 de 3 de agosto da Educação. Diário da República: I série, 1º suplemento, n.º 149. 0000200023.pdf

Despacho Normativo 10-A/2018 de 19 de junho dos Gabinetes da Secretária de Estado Adjunta e da Educação e do Secretário de Estado da Educação (2018). Diário da República: II série, 1º suplemento, n.º 116. 0000400006.pdf

Despacho Normativo 10-B/2018 de 6 de julho dos Gabinetes do Secretário de Estado Adjunto e da Educação e da Secretária de Estado da Educação (2018). Diário da República: II série, 1º suplemento, n.º 129. 0000200007.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 779/2019 de 18 de janeiro dos Gabinetes da Secretária de Estado Adjunta e da Educação e do Secretário de Estado da Educação (2019). Diário da República: II série, n.º 13. 0254902550.pdf (diariodarepublica.pt)

Lei nº 116/2019 de 13 de setembro da Assembleia da República (2019). Diário da República: I série, n.º 176. 0001200035.pdf (diariodarepublica.pt)

Despacho nº 2053/2021 de 24 de fevereiro dos Gabinetes do Secretário de Estado Adjunto e da Educação e da Secretária de Estado da Educação (2021). Diário da República: II série, n.º 38. 0010900110.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei n.º 70/2021 de 3 de agosto da Presidência do Conselho de Ministros (2021). Diário da República: I série, n.º 149. 0000900021.pdf (diariodarepublica.pt)

Decreto-Lei n.º 9-A/2025 de 14 de fevereiro da Presidência do Conselho de Ministros (2025). Diário da República: I série, Suplemento, nº 32. DR125-001-00031-118691475-032_9-A_2025.pdf

Anexos

Anexo I - Regulamento Geral do Ensino Secundário

Decreto de 14 de agosto de 1895 do Ministério do Reino (17 de agosto de 1895). Diario do Governo Numero 183.

"Art. 53º Ao director de classe incumbe guardar e fazer guardar a connexão interna ou a unidade scien-tifica e a disciplinar na classe confiada ao seu cuidado. Deve pois entender-se com os seus collegas de classe a fim de manterem juntos acção combinada no exercício do en-sino, e d'esta arte se eífeituarem os estudos pelo modo mais vantajoso em todas as disciplinas. Compete-lhe: 1.° Celebrar sessão a miudo com os professores, para a execução ajustada dos programmas, de sorte que no fim do anno se haja ministrado a devida instrucção aos alu-mnos; ou para qualquer outro fim scientifico ou disciplinar; 2.° Regular com os mesmos professores, a tempo com-petente, a distribuição do trabalho nas aulas e no domici-lio; de maneira que se attenda sempre ao desenvolvimento physico e psychico dos alumnos, e se evite o gravame de os sobrecarregar, em uma ou mais disciplinas, com exer-cicios cujo numero, ou difficuldade, não seja accumulavel, no mesmo dia, com os estudos das outras disciplinas; 3.° Recolher semanalmente as notas de frequência (pre-sença, habilitação litteraria e procedimento) dos alumnos, e lançal-as em um livro destinado para este effeito (livro de classe); 4.° Prestar ou enviar informação ácerca da situação escolar de cada alumno, ao reitor, ao pae, ao tutor ou a quem os represente; 5.° Requisitar o material e utensílios indispensáveis para o ensino na classe; vigiar pela conservação e aceio do mesmo material e do alojamento da classe; 6.° Preencher, de accordo com as notas de frequência exaradas no livro da classe, e assignar os attestados a que se refere o artigo 44.°; 7.° Promover a ordem e a disciplina nas aulas da classe; fiscalisar a execução das disposições legaes que dizem respeito aos alumnos e professores, e deliberar convenien-temente ácerca da pratica das mesmas disposições." (p. 2240)

Anexo II - Repartição do Ensino Secundário

Decreto nº 18:827 de 6 de setembro de 1930 do Ministério da Instrução Pública (1930). Diário do Govêrno: I série, n.º 207.

"Art. 22.º O director de classe, na sua função de man-ter e fazer manter a conexão interna e a unidade do ensino, deve entender-se com os seus colegas da classe, a fim de manterem juntos acção combinada no exercício do ensino e desta forma se efectuarem os estudos pelo modo mais vantajoso em todas as disciplinas. Compete—lhe, pois:

1.º Promover a execução ajustada dos programas, de sorte que, no fim do ano, se haja ministrado a devida instrução aos alunos; visitar assiduamente as aulas, ru-bricando o livro de ponto no lugar para esse fim desi-gnado, e inquirir do estado de ensino; examinar assídua-mente os cadernos-diários dos alunos, rubricando-os no lugar até onde os houver examinado e providenciando no sentido de se cumprirem as disposições que regulam o seu uso;

2.º Regular com os professores, a tempo competente, a distribuição do trabalho nas aulas e em casa do aluno, de maneira que se atenda sempre ao desenvolvimento fí-sico e psíquico dos alunos e se evite sobrecarregá-los, em uma ou mais disciplinas, com exercícios que, pelo seu número ou dificuldades, não sejam acumuláveis, no mesmo dia, com os estudos das outras disciplinas;

3.º Promover que as notas de frequência, que aos pro-fessores cumpre fornecer nas reuniões de classe, sejam dadas em conferência dos mesmos professores; lançá-las no seu caderno de notas e nas respectivas pautas, que enviará à secretaria para serem afixadas;

4.º Requisitar o material e utensílios indispensáveis para o ensino na classe e vigiar pela consevção e boa aplicação do mesmo material.

Art. 23.º Ao director de classe, na sua função de pro-mover a boa disciplina e a boa ordem na sua classe, cumpre:

1.º Procurar, pela convivência com os alunos nas au-las e nos intervalos destas e nas suas associações, in-cutir-lhes no espírito tudo quanto possa influir para uma boa acção educativa;

2.º Aconselhá-los paternalmente no que diga respeito à sua apresentação, asseio e compostura e à boa convi-vência com os professores, empregados e colegas;

3.º Atender ao estado de asseio e conservação dos li-vros, cadernos e demais utensílios usados pelos alunos, e bem assim ao asseio e conservação das instalações e mobiliário da classe;

4.º Tomar minucioso conhecimento de todos os factos que perturbem a disciplina nas aulas ou fora delas; cor-rigir, por meios suasórios, os alunos que os praticarem, e promover a aplicação das penalidades regulamentares aos que se mostrem contumazes; dar ao reitor conheci-mento imediato dêstes factos, sem suspender o ser pro-cedimento como director de classe.

§ único. Transitam para o conselho dos diretores de classe todas as atribuições dos conselhos escolares sem-pre que o reitor do liceu seja estranho ao corpo docente do mesmo.

Art. 24.º Ao director de classe, na sua função de es-tabelcer relações frequentes entre as classes e os encar-regados da educação dos alunos, cumpre:

1.º Vigiar pela escrituração e estado dos cadernos es-colares dos alunos;

2.º Fornecer ao reitor e aos encarregados da educação as informações que lhe forem pedidas acêrca da situação escolar dos alunos;

3.º Promover que os encarregados de educação dos alunos sejam oportunamente informados do aproveita-mento e comportamento dos mesmos, bem como das fal-tas que êles dêem em número superior a um têrço das que determinam perda de ano.

§ único. A correspondência entre os directores de classe e encarregados da educação dos alunos será sempre trocada por intermédio da secretaria do liceu e nela oportunamente arquivada, àparte de toda a outra. A que não fôr de mero expediente não sairá do liceu sem o visto do reitor.

Art. 25.º cumpre ainda ao director de classe executar as disposições legais e promover e fiscalizar a sua execução por parte dos alunos, empregados e professores em serviço na sua classe; auxiliar o reitor em tudo quanto diga respeito aos serviços da sua classe e à educação dos alunos; comunicar-lhe prontamente todos os factos irregulares que se passem na sua classe, quer sejam praticados pelos alunos, que pelo pessoal do liceu ou por qualquer pessoa estranha que nêle se encontre acidentalmente." (pg. 1822-1823)

Anexo III - Alterações ao Estatuto do Ensino Liceal

Decreto nº 38:812 de 2 de julho de 1952 do Ministério da Educação Nacional (1952). Diário do Governo: I série, n.º 146.

"Art. 23.º Ao director de ciclo incumbe fazer guardar a conexão e a unidade do ensino no ciclo confiado à sua direcção, promover dentro dele a boa disciplina e a boa ordem e estabelecer relações frequentes entre o liceu e os encarregados de educação dos alunos.

Para tanto deverá:

a) Acordar com os professores no plano de ensino das turmas, tendo em vista a equilibrada dis-tribuição, pelos dias da semana, das lições de matéria nova, revisões e exercícios;

b) Promover a execução ajustada dos programas, de modo que no fim de ano se haja ministrado a devida instrução aos alunos, e dirigir e graduar a marcha de cada turma segundo a capacidade média dos alunos;

c) Coordenar, no curso geral, a leccionação das diferentes matérias que constituem o plano de es-tudos, conforme as relações que tenham entre si;

d) Regular a distribuição do trabalho nas aulas e em casa do aluno, de maneira que se atenda sem-pre ao seu desenvolvimento físico e psíquico e se evite sobrecarregá-lo, em qualquer disciplina, com exercícios que, pelo seu número ou dificuldade, não sejam acumuláveis, no mesmo dia, com os estudos das outras disciplinas;

e) Curar, com especial interesse, dos alunos que derem provas de atraso na compreensão da matéria que é leccionada, chamando para eles a atenção dos professores, da família e do médico escolar;

f) Assistir frequentemente às aulas do ciclo, de forma a verificar a disciplina académica, o método seguido nas lições e a maneira como são cumpridas as instruções superiores;

g) Procurar, pela convivência com os alunos, in-cutir-lhes no espírito tudo quanto possa influir para uma boa acção educativa e aconselhá-los pater-nalmente em tudo quanto diga respeito à sua apre-sentação, asseio e compostura e aos seus deveres para com os professores, empregados e colegas;

h) Atender ao estado de asseio e conservação dos livros, cadernos e demais utensílios usados pe-los alunos, e das instalações e mobiliário da turma;

i) Julgar as faltas dadas pelos alunos às aulas e sessões, vigiando pela execução de tudo quanto se refere ao seu registo, justificação e participação às famílias, nos termos do artigo 361.º deste estatuto;

j) Velar pela escrituração e estado dos cadernos escolares dos alunos;

l) Recolher as informações dos professores acerca do aproveitamento e comportamento dos alunos, transmitindo-os às famílias ou ao reitor quando o julgar conveniente;

m) Convocar, de acordo com o reitor, as reuniões de conselho de ciclo, plenárias ou parciais, com vista a uma coordenação, cada vez mais perfeita, do ensino nele ministrado;

n) Promover e fiscalizar, nos anos do seu ciclo, a execução das disposições legais e promover e fiscalizar a sua execução por parte dos alunos, empregados e professores;

o) Auxiliar o reitor em tudo quanto diga respeito aos serviços da sua classe e à educação dos alunos, e bem assim comunicar-lhe prontamente todos os factos irregulares que se passem no âmbito da sua esfera de acção.” (p. 728-729).

Anexo IV - Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário

Decreto nº 48 572, de 9 de setembro de 1968 do Ministério da Educação Nacional (1968). Diário do Governo: I série, 1º Suplemento, n.º 213.

"Art. 145.º - Compete ao director de turma:

a) Presidir aos conselhos de turma e ao serviço de orientação escolar, quando não estiver presente autoridade superior, apreciar os problemas edu-cativos e disciplinares relativos aos alunos da turma e assegurar os contactos com a família, de harmonia com o disposto no artigo anterior;

b) Assegurar a coordenação entre os grupos de disciplinas;

c) Requisitar o material didáctico necessário para os diferentes grupos de disciplinas e velar pela sua utilização;

d) Propor ao director ou, por seu intermédio, à Di-recção de Serviços do Ciclo Preparatório o que se lhe afigure de utilidade para o ensino e acção educativa dos alunos;

e) Desempenhar com carácter permanente, por dele-gação do director, parte das funções deste, con-forma o preceituado no regulamento interno da escola;

f) Proceder em tudo de harmonia com as instruções superiores, assegurando a execução dessas instruções." (p. 1355).

Anexo V – Regulamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário

Portaria nº 679/77 de 8 de novembro do Ministério da Educação e Investigação Científica (1977). Diário da República: I série, n.º 258.

"7.3 - Conselho de turma:

7.3.1 - Nas turmas do ensino preparatório, do ensino secundário unificado e dos cursos gerais diurnos em extinção haverá directores de turma, cujas atribuições são:

a) Relativamente aos conselhos directivo e pedagógico:

1) Servir de apoio à acção dos conselhos directivo e pedagógico;

2) Comunicar ao presidente do conselho directivo os casos disciplinares cuja gravidade entenda que excedem a sua competência;

b) Relativamente aos alunos:

1) Esclarecer os alunos antes da eleição do delegado de turma, pelo que respeita à matéria processual;

2) Reunir com os alunos sempre que necessário, 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) Estabelecer contactos frequentes com o aluno delegado de turma para se manter ao corrente de todos os assuntos relacionados com a turma;

c) Relativamente aos encarregados de educação:

1) Receber individualmente os encarregados de educação em dia e hora para tal fim indicados, sem prejuízo de outras diligências que junto destes se tornarem necessárias;

2) Organizar e convocar reuniões com os encarregados de educação para informação e esclarecimento acerca de avaliação, orientação, disciplina e actividades escolares;

3) Informar, segundo as normas em vigor, os encarregados de educação a respeito do aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos.

(…)

7.3.8 - São atribuições do conselho de turma:

a) Planear e coordenar as relações interdisciplinares a nível de turma;

b) Debater problemas pedagógicos e disciplinares relacionados com os alunos da turma, nomeadamente aproveitamento, assiduidade, disciplina, ritmo da aprendizagem, medidas de recuperação, casos de inadaptação escolar.

7.3.9 - Para além das relações indicadas no número anterior, competirá ao director de turma:

a) Convocar as reuniões ordinárias do conselho de turma;

b) Organizar e manter actualizado o dossier da turma, o qual incluirá uma ficha por aluno e poderá ser consultado pelos professores da turma, com excepção de documentos de carácter estritamente confidencial;

c) Verificar semanalmente junto do elemento do pessoal auxiliar responsável o registo das faltas dos alunos da turma;

d) Velar por que os encarregados de educação sejam informados 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." (pp. 2668-2669)

Anexo VI - Aprovação do Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos Seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias

Portaria nº 970/80 de 12 de novembro do Ministério da Educação e Ciência (1980). Diário da República: I série, n.º 262.

"3) Directores de turma

(Normas genéricas)

72 - Nas turmas do ensino preparatório, do ensino secundário unificado e dos cursos complementares diurnos haverá directores de turma.

73 - A atribuição das direcções de turma é da competência do conselho directivo, ou de quem as suas vezes fizer, tendo em atenção critérios propostos pelo conselho pedagógico.

74 - Os directores de turma devem ser, sempre que possível, professores profissionalizados.

74.1 - A atribuição das direcções de turma deverá ser feita tendo em conta, como desejáveis, os seguintes requisitos:

74.1.1 - Capacidade de relacionação fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação, expressa pela sua comunicabilidade e modo como são aceites.

74.1.2 - Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo.

74.1.3 - Bom senso e ponderação.

74.1.4 - Espírito metódico e dinamizador.

74.1.5 - Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder.

74.1.6 - Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar.

75 - O número máximo de direcções de turma a atribuir a um professor é de duas.

76 - A redução do tempo de serviço lectivo referente a cada direcção de turma é de duas horas semanais, sendo uma delas obrigatoriamente marcada no horário do professor.

77 - O cargo de director de turma é de aceitação obrigatória, salvo os casos de escusa considerada justificada pelo conselho directivo.

78 - Quando o director de turma estiver impedido de exercer as suas funções, por período dilatado, o conselho directivo designará interinamente novo director 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 direcção-geral de ensino respectiva, esta homologará a decisão ou comunicará a sua não aceitação.

79 - Os conselhos directivos, no início do ano lectivo, devem fornecer aos directores de turma a respectiva legislação vigente, assim como quaisquer outros documentos considerados úteis para o desempenho dessa função.

(Atribuições)

80 - São atribuições do director de turma:

80.1 - Desenvolver as acções que promovam e facilitem uma integração correcta dos alunos na vida escolar.

80.2 - Incentivar as condições que conduzam à existência de um diálogo permanente com alunos e pais ou encarregados de educação, tendo em vista um esclarecimento e colaboração recíproca do andamento dos trabalhos da solução das dificuldades pessoais e escolares.

80.3 - Criar condições de participação efectiva dos professores na planificação dos trabalhos, na acção disciplinar e nas acções de informação e esclarecimento de alunos, pais e encarregados de educação.

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." (pp. 3850-3851)

Anexo VII - Estabelecimento das competências específicas das estruturas de orientação educativa

Portaria nº 921/92 de 23 de setembro do Ministério da Educação (1992). Diário da República: I-B série, n.º 220.

"10.º

Competências

São competências do director de turma:

a) Promover junto do conselho de turma a realização de acções conducentes à aplicação do projecto educativo da escola, numa perspectiva de envolvimento dos encarregados de educação e de abertura à comunidade;

b) Assegurar a adopção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de actividades interdisciplinares, nomeadamente no âmbito da área-escola;

c) Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, 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;

d) Promover a rentabilização dos recursos e serviços existentes na comunidade escolar e educativa, mantendo os alunos e encarregados de educação informados da sua existência;

e) Elaborar e conservar o processo individual do aluno facultando a sua consulta ao aluno, professores da turma, pais e encarregado de educação;

f) Apreciar ocorrências de insucesso disciplinar, 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;

g) Assegurar a participação dos alunos, professores, pais e encarregados de educação na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de situações de insucesso disciplinar;

h) Coordenar o processo de avaliação formativa e sumativa dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador, solicitando, se necessário, a participação dos outros intervenientes na avaliação;

i) Coordenar a elaboração do plano de recuperação do aluno decorrente da avaliação sumativa extraordinária e manter informado o encarregado de educação;

j) Propor aos serviços competentes a avaliação especializada, após solicitação do conselho de turma;

l) Garantir 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;

m) Elaborar, em caso de retenção do aluno no mesmo ano, um relatório que inclua uma proposta de repetição 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;

n) Propor, na sequência da decisão do conselho de turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respectiva avaliação;

o) Apresentar ao coordenador de ano dos directores de turma o relatório elaborado pelos professores responsáveis pelas medidas de apoio educativo;

p) Presidir às reuniões de conselho de turma, 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;
q) Apresentar ao coordenador de ano, até 20 de Junho de cada ano, um relatório de avaliação das actividades desenvolvidas." (pp. 4508-4509)

Anexo VIII - Regulamentação do regime de autonomia, administração e gestão aplicável aos estabelecimentos de educação, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas

Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho do Ministério da Educação (1999). Diário da República: I-B série, n.º 168.

"Artigo 7.º

Director de turma

1 - A coordenação das actividades do conselho de turma é realizada pelo director de turma, o qual é designado pela direcção executiva de entre os professores da turma, sendo escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado.

2 - Sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno, ao director de turma compete:

a) Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação;

b) Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos;

c) Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;

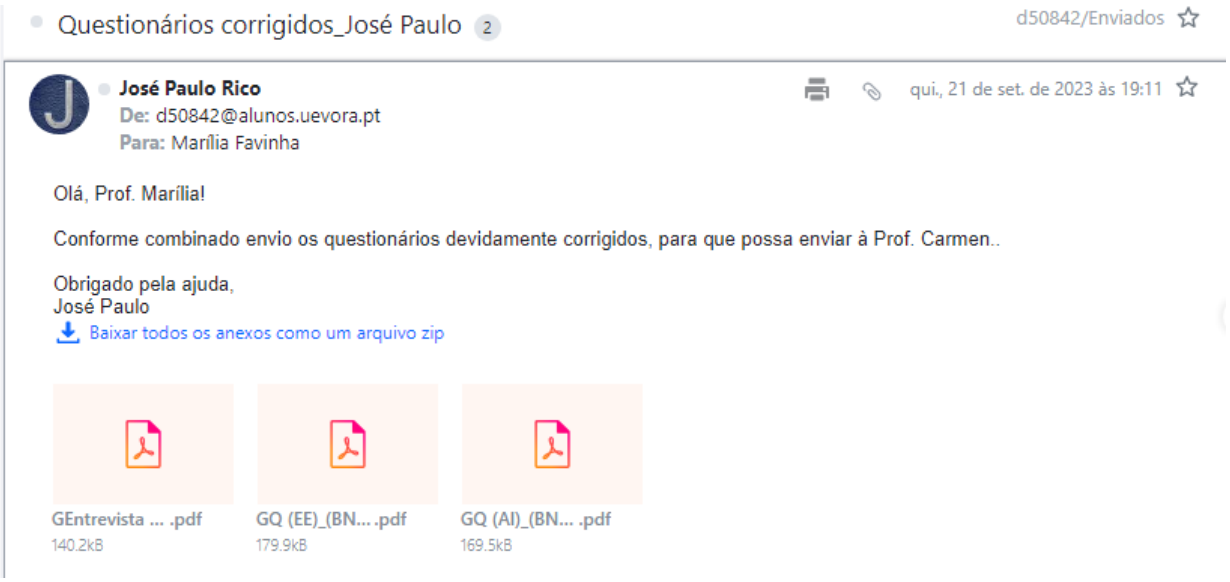
d) Articular as actividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação;

e) Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador;

f) Apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido."

Apêndices

Apêndice 1



Questionários corrigidos_José Paulo 2

d50842/Enviados

José Paulo Rico
De: d50842@alunos.uevora.pt
Para: Marília Favinha

qui., 21 de set. de 2023 às 19:11

Olá, Prof. Marília!

Conforme combinado envio os questionários devidamente corrigidos, para que possa enviar à Prof. Carmen..

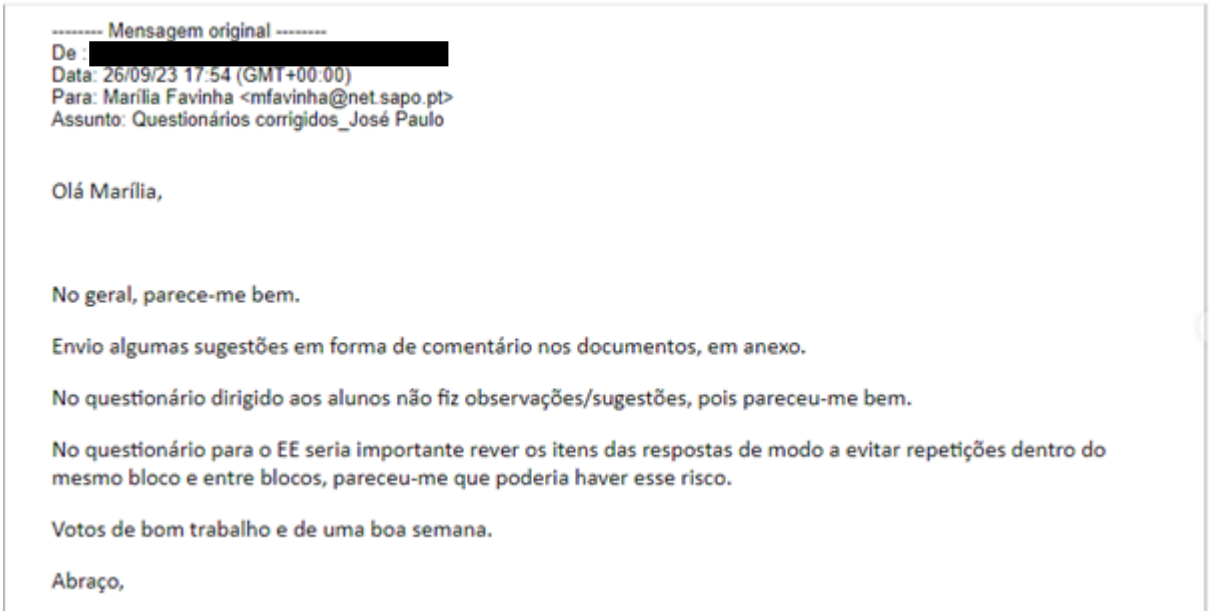
Obrigado pela ajuda,
José Paulo

Baixar todos os anexos como um arquivo zip

GEntrevista ... .pdf
140.2kB

GQ (EE)_(BN... .pdf
179.9kB

GQ (AI)_(BN... .pdf
169.5kB



--------- Mensagem original ---------
De : [redacted]
Data: 26/09/23 17:54 (GMT+00:00)
Para: Marília Favinha <mfavinha@net.sapo.pt>
Assunto: Questionários corrigidos_José Paulo

Olá Marília,

No geral, parece-me bem.

Envio algumas sugestões em forma de comentário nos documentos, em anexo.

No questionário dirigido aos alunos não fiz observações/sugestões, pois pareceu-me bem.

No questionário para o EE seria importante rever os itens das respostas de modo a evitar repetições dentro do mesmo bloco e entre blocos, pareceu-me que poderia haver esse risco.

Votos de bom trabalho e de uma boa semana.

Abraço,

Apêndice 2

Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma

A entrevista que se segue, integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.

A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.

1- Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?

2- Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?

3- Qual é a sua idade?

4- Qual é o seu género?

5- Quais são as suas habilitações literárias?

6- Quantos anos de serviço tem como docente?

7- Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?

8- Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de duas turmas?

Temática	Objetivos	Questões	Observações
A – Funções do Diretor de Turma.	- Descrever as funções legislativas do Diretor de Turma.	1.1 Começo esta entrevista por perguntar quais são as suas funções como Diretor de Turma? 1.2 Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma. Para si quais são as mais importantes? 1.3 Com a implementação do Decreto-Lei nº 54/2018 de 6 de junho e o Decreto-Lei nº 55 será que houve uma alteração / acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma? Explique porquê.	
	- Reconhecer funções informais associadas ao exercício do cargo de Diretor de Turma	1.4 Como Diretor de Turma assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias? Quais?	

	- Elencar obstáculos e limitações à ação do Diretor de Turma.	1.5 Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente? Porquê? 1.6 Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior? Explique porquê. 1.7 No desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma? (Em caso afirmativo, quais?)	
	- Enumerar oportunidades e/ou desafios no exercício do cargo do Diretor de Turma.	1.8 Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma? 1.8.1 Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma? 1.8.2 E que desafios surgem no exercício do cargo?	
	- Inferir necessidades formativas	1.9 Para desempenhar o cargo de Diretor de	

	relacionadas com o desempenho do cargo de Diretor de Turma.	Turma teve formação inicial? 1.10 Como aprendeu a ser Diretor de Turma? 1. 11 Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo? (Em caso afirmativo, que ações de formação deveriam ser?) 1.12 Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e/ou ao longo da carreira profissional? Explique porquê. 1.13 No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores? (Em caso afirmativo de que forma?) 1.14 Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?	
B – Perfil do Diretor de Turma.	- Construir um perfil adequado à figura do Diretor de Turma.	2.1 Em sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?	

		Porquê? 2.2 Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores? E pelos alunos? E pelos Pais /Encarregados de Educação? E pelos Assistentes Operacionais? E por outros técnicos como Psicólogos, Assistentes Sociais … 2.3 Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma? 2.4 Em sua opinião qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma? Explique porquê. 2.5 Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.	
C – Papel do diretor de turma na gestão intermédia.	- Aferir o impacto do cargo do Diretor de Turma na gestão intermédia da Escola /	3.1 Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia? Explique porquê.	

	Agrupamento.	3.1.1 Em que processos, o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio? 3.2 Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo? 3.3 Em sua opinião, nesta Escola/Agrupamento, os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes? (Projeto Educativo, Regulamento Interno ..) De que modo? 3.4 De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma? 3.5 Sendo o Diretor de Turma um mediador entre Escola e Família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?	

		3.6 Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança? 3.7 Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a direção do Agrupamento e os Diretores de Turma? Explique porquê. 3.8 Na Escola / Agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões? Que cargos de gestão? E em que circunstâncias? 3.9 No espaço exterior à escola as sociedades transformam-se rapidamente, que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?	
D – Prerrogativas do Diretor de Turma.	- Arquitetar prerrogativas associadas à figura do Diretor de Turma.	4.1 No procedimento interno de designação, concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento? Explique porquê. 4.2 Na valorização do cargo, enumere um	

	- Discutir o nível de satisfação dos professores nomeados para exercer o cargo de Diretor de Turma.	conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma. 4.3 Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10? Explique porquê.	

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice 3

Inquérito por questionário aos Alunos

O questionário que se segue faz parte de um estudo sobre os Diretores de Turma do 2º ciclo.

Como és Delegado ou Subdelegado da tua turma, podes participar neste estudo, dando a tua opinião.

As tuas respostas são confidenciais e anónimas, esperando que respondas com responsabilidade e sinceridade.

A tua colaboração é muito importante.

Obrigado!

1. Caracterização do participante
1.1 Registo da idade _____ anos
1.2 Anotação do género ☐ Masculino ☐ Feminino
1.3 Nível de escolaridade ☐ 5º ano ☐ 6º ano

A – Funções do Diretor de Turma				
As afirmações que se seguem referem-se a alguns aspetos relacionados com o Diretor de Turma. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinala** com uma X a tua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
2. O Diretor de Turma é o professor que	1	2	3	4
2.1 transmite informações escolares importantes.				
2.2 faz a ligação entre a Escola e o meu Encarregado de Educação.				
2.3 pede colaboração para tentar solucionar os meus problemas.				
2.4 dá-me a conhecer soluções para os meus problemas.				
2.5 interessa-se pelo meu desenvolvimento pessoal e escolar.				
2.6 informa-me sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver os meus problemas.				
2.7 motiva/pede a minha participação nas atividades da escola.				
2.8 tem tempo para me ouvir.				
2.9 pede-me para estar presente nos conselhos de turma (exceto os de avaliação).				
2.10 dá importância à minha participação na Escola/Agrupamento.				
2.11 lidera as atividades em que participo.				

3. Existem leis que definem as competências para o Diretor de Turma. **Identifica** com uma X as três mais importantes para ti.	
3.1 Possibilitar a ligação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação	
3.2 Facilitar a comunicação e formas de colaboração entre professores e alunos	
3.3 Coordenar atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho para o grupo turma e para cada aluno	
3.4 Facilitar a participação dos pais e encarregados de educação nas atividades da turma.	
3.5 Preparar o processo de avaliação dos alunos com os restantes professores.	

4. O Diretor de Turma, no exercício do seu cargo acompanha diariamente os seus alunos.

Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinala** com uma X a tua opinião

1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente

	1	2	3	4
4.1 O Diretor de Turma tem tempo suficiente para ajudar a resolver os meus problemas.				
4.2 Há vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior.				
4.3 Há motivos que são obstáculos ou limitam o trabalho do Diretor de Turma.				
4.4 Há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma.				
4.5 O Diretor de Turma tem de ter conhecimentos para fazer o seu trabalho.				
4.6 No trabalho do Diretor de Turma aparecem novas situações para resolver.				

B – Perfil do Diretor de Turma				
5. O Diretor do Agrupamento de Escolas escolhe o Diretor de Turma. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinala** com uma X a tua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
5.1 O Diretor de Turma é uma figura importante na escola.				
5.2 O Diretor de Turma é respeitado por todos.				
5.3 O Diretor de Turma é respeitado pelos encarregados de educação.				
5.4 O Diretor de Turma é respeitado pelos alunos.				
5.5 Qualquer professor(a) reúne condições para ser Diretor(a) de Turma.				
5.6 Os Diretores de Turma devem ter competências específicas.				
5.7 Os Diretores de Turma devem ter formação para fazerem os seus trabalhos.				

6. Há leis que definem aptidões para se ser Diretor de Turma. **Identifica** com uma X as três mais importantes para ti.	
6.1 Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação.	
6.2 Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito um pelo outro.	
6.3 Bom senso e ponderação.	

6.4 Espírito metódico e dinamizador.	
6.5 Ter tempo para apreciar os pedidos a que tem de responder.	
6.6 Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar aumentar.	

C – Papel do diretor de turma na gestão intermédia

7. O Diretor de Turma coordena o Conselho de Turma, orienta pedagogicamente os alunos, estabelece a ligação entre a Escola e a Família, é o elo de ligação com a restante comunidade escolar.

Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinala** com uma X a tua opinião

1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente

	1	2	3	4
7.1 Há motivos que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo.				
7.2 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um administrador.				
7.3 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder.				
7.4 O Diretor de Turma está envolvido na elaboração de documentos como o Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades.				
7.5 O Diretor de Turma é importante para termos um ambiente de trabalho favorável na sala de aula.				
7.6 O Diretor de Turma é importante para a entreajuda entre todos os professores da turma.				
7.7 O Diretor de Turma facilita a resolução de problemas.				
7.8 A atuação do Diretor de Turma influencia o desenvolvimento dos alunos.				

7.9 O Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola / Agrupamento.				

D – Prerrogativas do Diretor de Turma.				
8. O Diretor de Turma desempenha um cargo complexo, exigente e de responsabilidade. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinala** com uma X a tua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
8.1 O Diretor de Turma deve ser sempre escolhido pelo Diretor do Agrupamento.				
8.2 Para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo deve-se				
8.2.1 Aumentar o número de horas semanais.				
8.2.2 Haver horas semanais para atendimento aos alunos.				
8.2.3 Aumentar o número de horas semanais para atendimento aos Pais/Encarregados de Educação.				
8.2.4 Reduzir o número de horas letivas semanais.				
8.2.5 Reduzir o número de turmas atribuídas.				
8.2.6 Atribuir um secretário que o ajude no seu trabalho diário.				
8.2.7 Atribuir uma ajuda monetária (euros).				

Apêndice 4

Inquérito por questionário aos Encarregados de Educação

"O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo"

O questionário que se segue, integra-se num trabalho de investigação que decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão da escola e estabeleça prerrogativas.

A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, assegurando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.

1. Caracterização do participante
1.1 Registo da idade _____ anos
1.2 Anotação do género Masculino ☐ Feminino ☐
1.3 Indicação do grau de parentesco em relação ao seu educando Mãe ☐ Pai ☐ Avó ☐ Avô ☐ Outro ☐ Qual? _____
1.4 Habilitações literárias 4º ano ☐ 6º ano ☐ 9º ano ☐ 12º ano ☐ Curso Técnico Profissional ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐
1.5 Designação da profissão _____

A – Funções do Diretor de Turma				
As afirmações que se seguem referem-se a alguns aspetos relacionados com o Diretor de Turma. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinale** com uma X a sua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
2. O Diretor de Turma é o professor que	1	2	3	4
2.1 transmite informações escolares importantes sobre o(a) meu(minha) educando(a).				
2.2 menciona outras informações sobre o(a) meu(minha) educando(a).				
2.3 estabelece a ligação entre a Escola e Encarregado de Educação.				
2.4 pede colaboração para tentar solucionar problemas do(a) meu(minha) educando(a).				
2.5 dá a conhecer formas concretas de ajudar o(a) meu(minha) educando(a).				
2.6 interessa-se pelo(a) meu(minha) educando(a).				
2.7 informa sobre projetos, pessoas ou serviços que possam ajudar a resolver problemas do(a) meu(minha) educando(a).				
2.8 incentiva/solicita a minha participação no plano anual de atividades da escola.				
2.9 disponibiliza-se a atender-me fora da hora de atendimento.				
2.10 informa o representante dos encarregados de educação, de assuntos de interesse para todos os encarregados de educação.				
2.11 convoca-me para os conselhos de turma (exceto os de avaliação).				
2.12 valoriza a minha participação nas reuniões.				
2.13 valoriza a minha participação na Escola/Agrupamento.				
2.14 lidera as atividades em que participo na escola.				

3. A legislação define competências para o Diretor de Turma. **Identifique** com uma X as três mais importantes para si.	
3.1 Assegurar a articulação entre os professores da turma, alunos, pais e encarregados de educação	
3.2 Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos	
3.3 Coordenar a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno	
3.4 Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação	
3.5 Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador	

4. O Diretor de Turma, no exercício do seu cargo acompanha diariamente os seus alunos. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinale** com uma X a sua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
4.1 2h e 20mn (aproximadamente) por semana destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente.				
4.2 Há vantagens em manter na turma o Diretor de Turma do ano anterior.				
4.3 Há fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma.				
4.4 Há meios que poderão ser postos em prática para melhorar o trabalho do Diretor de Turma.				
4.5 O Diretor de Turma tem de ter formação específica.				
4.6 Há contextos e novos desafios que surgem no trabalho do Diretor de Turma.				

B – Perfil do Diretor de Turma				
5. O Diretor do Agrupamento de Escolas nomeia o Diretor de Turma. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinale** com uma X a sua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
5.1 O Diretor de Turma é uma figura relevante na escola.				
5.2 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pela comunidade escolar.				
5.3 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos encarregados de educação.				
5.4 A figura do Diretor de Turma é devidamente valorizada pelos alunos.				
5.5 Qualquer professor(a) reúne condições para ser nomeado Diretor(a) de Turma.				
5.6 Os Diretores de Turma devem possuir aptidões específicas para desempenhar o cargo.				
5.7 Os Diretores de Turma devem possuir formação específica para desempenhar o cargo.				

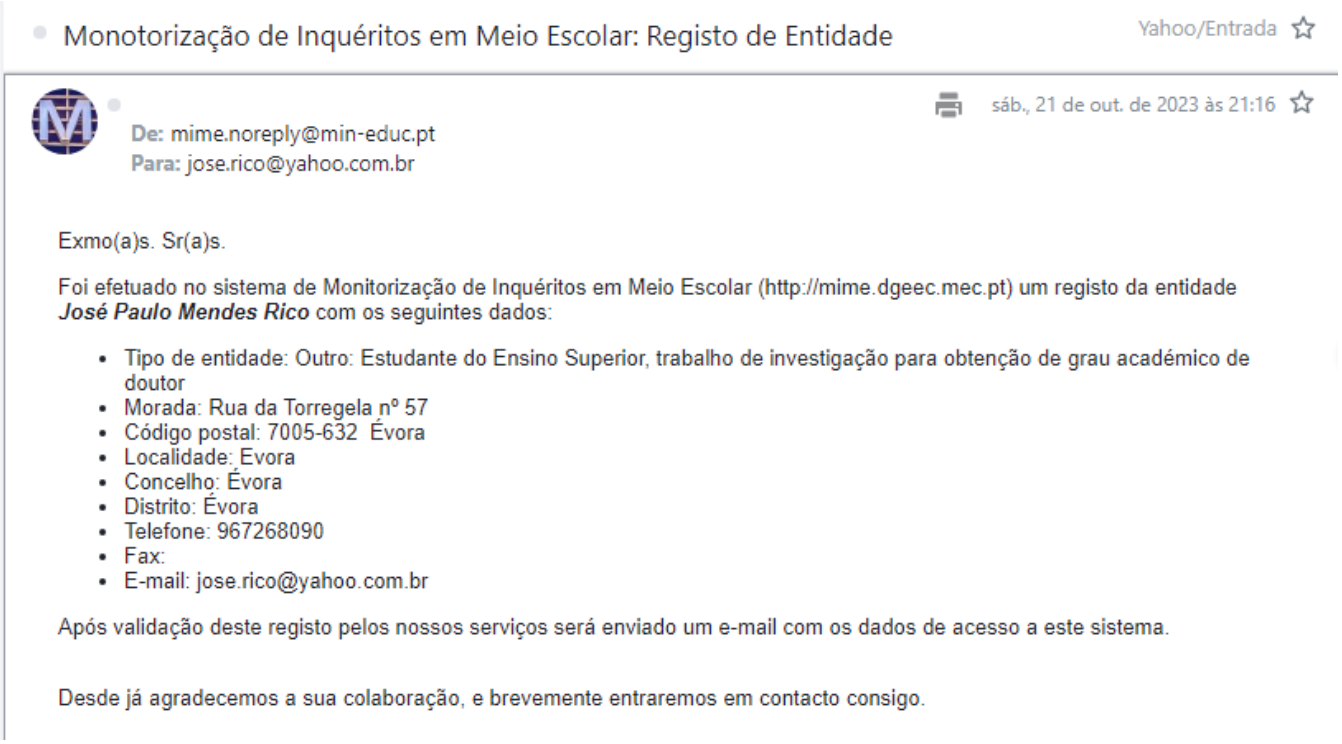
6. A legislação estabelece qualidades para ser Diretor de Turma. **Identifique** com uma X as três mais importantes para si.	
6.1 Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação.	
6.2 Tolerância e compreensão associadas sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo.	
6.3 Bom senso e ponderação.	
6.4 Espírito metódico e dinamizador.	
6.5 Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder.	
6.6 Capacidade de prever situações e de solucionar problemas sem os deixar avolumar.	

C – Papel do diretor de turma na gestão intermédia				
7. O Diretor de Turma coordena o Conselho de Turma, orienta pedagogicamente os alunos, estabelece a ligação entre a Escola e a Família, é o elo com a restante comunidade escolar. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinale** com uma X a sua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
7.1 O cargo de Diretor de Turma é um cargo importante para a gestão da escola.				
7.2 Existem fatores que estão diretamente ligados ao sucesso deste cargo.				
7.3 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um gestor.				
7.4 O Diretor de Turma tem de possuir características para ser um líder.				
7.5 O Diretor de Turma está envolvido na construção e implementação dos documentos estruturantes, nomeadamente Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Atividades.				
7.6 O Diretor de Turma é fundamental na construção de um ambiente de trabalho favorável em contexto de sala de aula.				
7.7 O Diretor de Turma é fundamental na criação de um ambiente de entreajuda entre todos os professores da turma.				
7.8 O diretor de Turma é um mediador que facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente.				
7.9 A atuação do Diretor de Turma influencia o desenvolvimento integral dos alunos.				

7.10 É importante haver colaboração entre a direção do Agrupamento e os Diretores de Turma.				
7.11 O Diretor de Turma tem influência na liderança da Escola / Agrupamento.				

D – Prerrogativas do Diretor de Turma.				
8. O Diretor de Turma desempenha um cargo complexo, exigente e de responsabilidade. Utilizando uma escala de 4 pontos, **assinale** com uma X a sua opinião 1- Discordo totalmente 2- Discordo em parte 3- Concordo em parte 4- Concordo totalmente				
	1	2	3	4
8.1 O Diretor de Turma deve ser sempre nomeado pelo Diretor do Agrupamento.				
8.2 Para o Diretor de Turma desempenhar melhor o cargo deve-se				
8.2.1 Aumentar o número de horas semanais.				
8.2.2 Dispor de horas semanais para atendimento aos alunos				
8.2.3 Aumentar o número de horas semanais para atendimento aos Pais/Encarregados de Educação.				
8.2.4 Reduzir o número de horas letivas semanais.				
8.2.5 Reduzir o número de turmas atribuídas.				
8.2.6 Atribuir um secretário que o ajude a desempenhar o cargo				
8.2.7 Atribuir um complemento financeiro.				

Apêndice 5



Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Registo de Entidade

Yahoo/Entrada

sáb., 21 de out. de 2023 às 21:16

De: mime.noreply@min-educ.pt
Para: jose.rico@yahoo.com.br

Exmo(a)s. Sr(a)s.

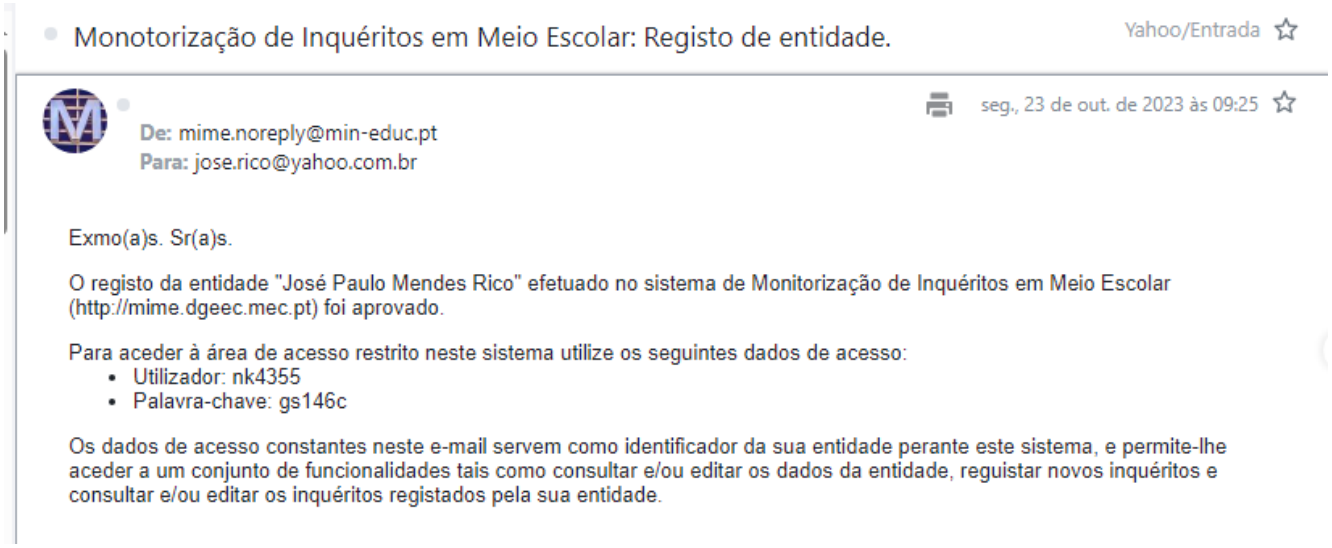
Foi efetuado no sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (http://mime.dgeec.mec.pt) um registo da entidade ***José Paulo Mendes Rico*** com os seguintes dados:

- Tipo de entidade: Outro: Estudante do Ensino Superior, trabalho de investigação para obtenção de grau académico de doutor
- Morada: Rua da Torregela nº 57
- Código postal: 7005-632 Évora
- Localidade: Evora
- Concelho: Évora
- Distrito: Évora
- Telefone: 967268090
- Fax:
- E-mail: jose.rico@yahoo.com.br

Após validação deste registo pelos nossos serviços será enviado um e-mail com os dados de acesso a este sistema.

Desde já agradecemos a sua colaboração, e brevemente entraremos em contacto consigo.

Apêndice 6



Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Registo de entidade.

Yahoo/Entrada

De: mime.noreply@min-educ.pt
Para: jose.rico@yahoo.com.br

seg., 23 de out. de 2023 às 09:25

Exmo(a)s. Sr(a)s.

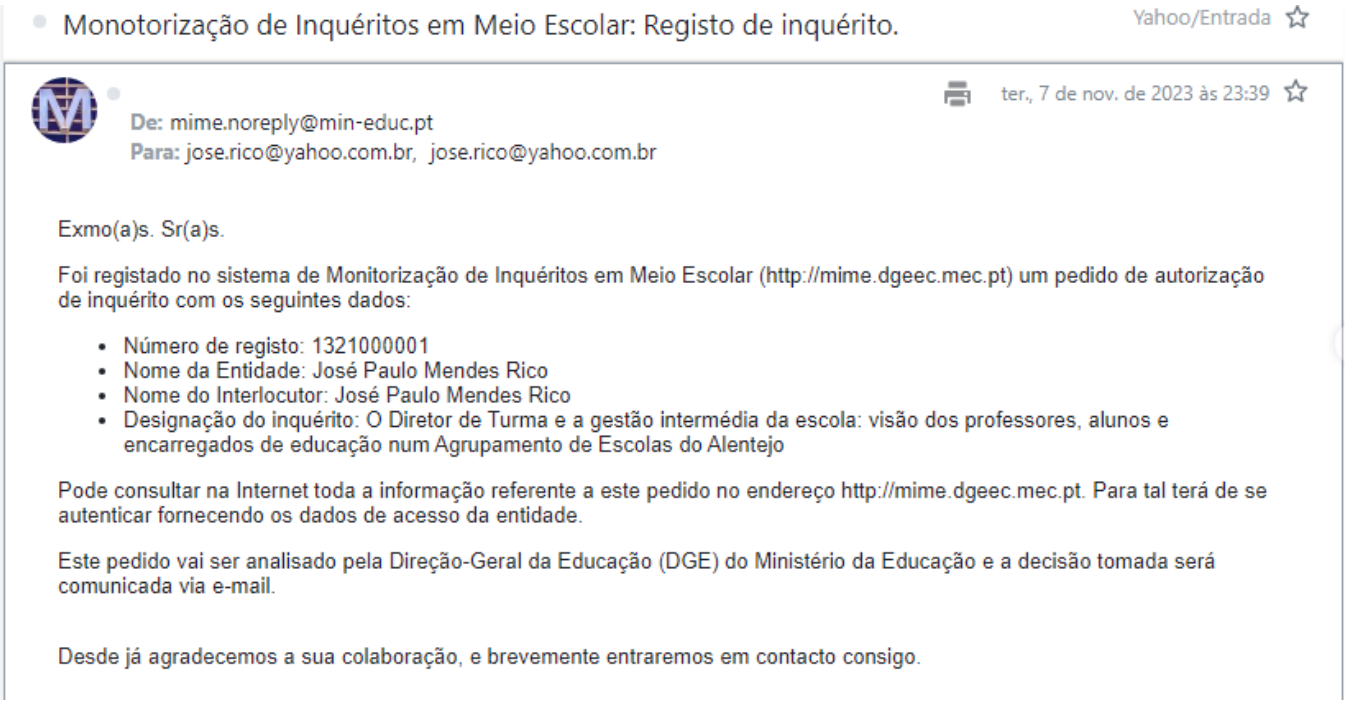
O registo da entidade "José Paulo Mendes Rico" efetuado no sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (http://mime.dgeec.mec.pt) foi aprovado.

Para aceder à área de acesso restrito neste sistema utilize os seguintes dados de acesso:

- Utilizador: nk4355
- Palavra-chave: gs146c

Os dados de acesso constantes neste e-mail servem como identificador da sua entidade perante este sistema, e permite-lhe aceder a um conjunto de funcionalidades tais como consultar e/ou editar os dados da entidade, reguistar novos inquéritos e consultar e/ou editar os inquéritos registados pela sua entidade.

Apêndice 7



Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Registo de inquérito. Yahoo/Entrada

ter., 7 de nov. de 2023 às 23:39

De: mime.noreply@min-educ.pt
Para: jose.rico@yahoo.com.br, jose.rico@yahoo.com.br

Exmo(a)s. Sr(a)s.

Foi registado no sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (http://mime.dgeec.mec.pt) um pedido de autorização de inquérito com os seguintes dados:

- Número de registo: 1321000001
- Nome da Entidade: José Paulo Mendes Rico
- Nome do Interlocutor: José Paulo Mendes Rico
- Designação do inquérito: O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço http://mime.dgeec.mec.pt. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Este pedido vai ser analisado pela Direção-Geral da Educação (DGE) do Ministério da Educação e a decisão tomada será comunicada via e-mail.

Desde já agradecemos a sua colaboração, e brevemente entraremos em contacto consigo.

Apêndice 8

Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Inquérito nº 1321000001 2 Yahoo/Entrada

ter., 21 de nov. de 2023 às 11:37

De: mime.noreply@min-educ.pt
Para: jose.rico@yahoo.com.br, jose.rico@yahoo.com.br

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 1321000001, com a designação *O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo*, registado em 07-11-2023, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

> Exmo.(a) Senhor(a) José Paulo Mendes Rico
> Cumpre-nos informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é aprovado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações aduzidas, dando conhecimento das mesmas à orientadora da investigação académica/responsável pelo estudo.
> Com os melhores cumprimentos
> José Carlos Sousa
> Diretor de Serviços
> DGE

Observações:

> a) A realização dos Inquéritos fica sujeita a autorização das Direções dos Agrupamentos de Escolas do ensino público a contactar para a realização do estudo, devendo fazer-se em estreita articulação com as Direções dos Agrupamento de Escolas e com as unidades de observação, no caso de menores, com os pais e representantes legais.
>
> b) Deve considerar-se o disposto legal em matéria de garantia de anonimato dos sujeitos e da sua não identificabilidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais a recolher e tratar no presente estudo, devendo prever-se medidas adequadas para a defesa dos direitos fundamentais e dos interesses do titular dos dados. Deste modo, procura-se garantir o tratamento lícito dos mesmos e a conformidade com os termos procedimentais indicados e legislação em vigor. Considerados os documentos que foram anexados e para efeitos da proteção de dados a recolher junto dos inquiridos resultam obrigações que o responsável se propõe cumprir, enunciadas nos documentos apresentados. Destas deve dar conhecimento a todos os inquiridos e a quem intervenha na recolha e tratamento de dados. É obrigatório recolher o consentimento inequívoco, informado e esclarecido, junto dos inquiridos. Recomenda-se que, dado o exposto, para efeitos de proteção de dados e cumprimento do disposto legal, o/a Encarregado/a de Proteção de Dados da entidade de ensino superior responsável pelo estudo possa apoiar todo o processo, ponderando acionar medidas de salvaguarda previstas na lei para segurança dos dados pessoais e devida proteção dos titulares.
>
> c) Ao ser utilizada uma plataforma tecnológica para registo de dados junto dos inquiridos, deve acautelar-se que as questões colocadas pelos instrumentos de inquirição sejam respondidas apenas pelo destinatário pretendido, devendo proceder-se à inquirição através de um único acesso - link da plataforma a utilizar - utilizando-se um ou mais computadores da escola, a disponibilizar para o efeito na escola, ou outra forma considerada adequada àquele propósito. Sublinhe-se que em caso de ser instrumento de livre acesso, não é da competência da Direção-Geral da Educação (DGE) autorizar a sua aplicação, uma vez que qualquer pessoa pode responder.

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço http://mime.dgeec.mec.pt. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar

Início » Consultar inquéritos » **Ficha de inquérito**

José Paulo Mendes Rico

Sair

Área reservada

- Dados da entidade
- Consultar inquéritos
- Registar inquérito
- Instruções

- Início
- Pesquisar inquéritos

Identificação da Entidade / Interlocutor

Nome da entidade:
José Paulo Mendes Rico

Nome do Interlocutor:
José Paulo Mendes Rico

E-mail do interlocutor:
jose.rico@yahoo.com.br

Dados do Inquérito

Número de registo:
1321000001

Designação:
O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo

Descrição:
Neste trabalho de investigação há uma forte componente descritiva, pois pretende-se conhecer as funções formais e informais do Diretor de Turma, bem como saber que perfil está associado à figura deste gestor intermédio. Sendo assim uma abordagem qualitativa será o adequado, mas neste estudo também se pretende utilizar uma abordagem quantitativa, pois o investigador irá quantificar "aquilo que descreve, analisa ou regista" (Coutinho, 2021, p. 297). Podemos então afirmar que optámos por uma abordagem metodológica mista, pois temos a convicção que esta escolha dará "a better understanding of the research problem and question than either method by itself." (Creswell, 2012, p. 535). A decisão por um paradigma descritivo e interpretativo num contexto educativo dispõe o investigador e o investigado a interagir "e cada um por si molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socioculturais" (Coutinho, 2021, p. 16). Isto é um facto importante pois o investigador é diretor de turma, um intérprete que regista os factos que está a observar e simultaneamente interpreta o seu significado, (Cf. Stake, 2009, p. 24).
Ao nível metodológico o referencial a utilizar será o estudo de caso, por um lado o investigador trata o "problema de investigação numa lógica de compreensão do significado das ações humanas e dos fenómenos sociais." (Coutinho, 2021, p. 334), por outro lado pode haver a "necessidade de, na prática da pesquisa empírica, recolher dados de cariz quantitativo" (Coutinho, 2021, p. 334). Neste contexto, o estudo de caso poder permitir uma abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, uma metodologia mista. A opção pelo estudo de caso deve-se ao facto de a investigação desenvolver o "estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida" (Coutinho, 2021, p. 335), a figura do Diretor de Turma do 2º ciclo do ensino básico, sendo o foco, a prática do diretor de turma e o significado dessa prática na gestão intermédia da escola. Nesta perspetiva, a tipologia é um estudo de caso intrínseco, porque aprendemos sobre um problema em geral, mas também necessitamos aprender sobre este caso em particular. (Cf. Stake, 2009). A recolha de dados permitirá uma caraterização e análise profunda, aumentando o conhecimento e possibilitando a formulação de um estatuto normativo para a figura do diretor de turma.

Objetivos:

Um trabalho de investigação que equacione a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, à semelhança do que acontece com os docentes que desempenham a função de professor bibliotecário (Portaria nº 192-A/2015, 29 de junho), pode contribuir para a valorização da relevância do cargo. Um estudo que revele as regras de designação de docentes para o cargo de Diretor de Turma, clarificando um perfil, estabelecendo funções, instituindo condições de trabalho e criando um regime de nomeações. Normas de procedimento concursal em que se verifique a inexistência de docentes para a função de professor Diretor de Turma, com o objetivo de assegurar os melhores professores para o desempenho do cargo e garantir ciclicamente a continuidade do trabalho pedagógico. As mudanças na Educação introduzem desafios exigentes e complexos nas instituições escolares. As normas legislativas tentam dar resposta a estes desafios estabelecendo funções e atribuindo competências ao Diretor de Turma. É no seio do Conselho de Turma que a atividade do Diretor de Turma se torna mais visível, sendo a turma "uma das unidades organizacionais nucleares da escola" (Verdasca, 2010, p. 53). Esta investigação tem como objetivo geral analisar o papel do Diretor de Turma na gestão intermédia da escola. Segundo Stake (2009) "a enunciação dos objectivos afunilam o enfoque" (p. 32). Neste trabalho de investigação, pretende-se prosseguir com os objetivos específicos para - Reconhecer funções informais associadas ao exercício do cargo; - Elencar obstáculos à ação do Diretor de Turma; - Descrever as funções legislativas do Diretor de Turma; - Arquitetar prerrogativas associadas ao cargo; - Inferir necessidades formativas relacionadas com o desempenho do cargo. - Aferir o impacto da gestão intermédia na organização escolar. - Discutir o nível de satisfação dos professores nomeados para exercer o cargo; - Construir um perfil adequado à figura do Diretor de Turma.

Periodicidade:

Pontual

Data do início do período de recolha de dados:

08-01-2024

Data do fim do período de recolha de dados:

29-02-2024

Universo:

2º ciclo de escolaridade

Unidade de observação:

Diretores de Turma do 2º ciclo, Alunos Delegados e Subdelegados de Turma, Encarregados de Educação de alunos do 2º ciclo de escolaridade

Método de recolha de dados:

Entrevista e Inquérito em suporte de papel e online

Inquérito registado no Sistema Estatístico Nacional:

Não

Inquérito aplicado pela entidade:

Sim

Instrumento de inquirição:

13210_202311072339_Documento1.pdf (PDF - 255,06 KB)

Nota metodológica:

13210_202311072339_Documento2.pdf (PDF - 102,50 KB)

Outros documentos:

13210_202311072339_Documento3.pdf (PDF - 412,47 KB)

Data de registo:

07-11-2023

Versão:

1 (1)

Dados adicionais

Estado:

Aprovado

Avaliação:

Exmo.(a) Senhor(a) José Paulo Mendes Rico
Cumpre-nos informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é aprovado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações aduzidas, dando conhecimento das mesmas à orientadora da investigação académica/responsável pelo estudo.
Com os melhores cumprimentos
José Carlos Sousa
Diretor de Serviços
DGE

Observações:

a) A realização dos Inquéritos fica sujeita a autorização das Direções dos Agrupamentos de Escolas do ensino público a contactar para a realização do estudo, devendo fazer-se em estreita articulação com as Direções dos Agrupamento de Escolas e com as unidades de observação, no caso de menores, com os pais e representantes legais.

b) Deve considerar-se o disposto legal em matéria de garantia de anonimato dos sujeitos e da sua não identificabilidade, confidencialidade, proteção e segurança dos dados pessoais a recolher e tratar no presente estudo, devendo prever-se medidas adequadas para a defesa dos direitos fundamentais e dos interesses do titular dos dados. Deste modo, procura-se garantir o tratamento lícito dos mesmos e a conformidade com os termos procedimentais indicados e legislação em vigor. Considerados os documentos que foram anexados e para efeitos da proteção de dados a recolher junto dos inquiridos resultam obrigações que o responsável se propõe cumprir, enunciadas nos documentos apresentados. Destas deve dar conhecimento a todos os inquiridos e a quem intervenha na recolha e tratamento de dados. É obrigatório recolher o consentimento inequívoco, informado e esclarecido, junto dos inquiridos. Recomenda-se que, dado o exposto, para efeitos de proteção de dados e cumprimento do disposto legal, o/a Encarregado/a de Proteção de Dados da entidade de ensino superior responsável pelo estudo possa apoiar todo o processo, ponderando acionar medidas de salvaguarda previstas na lei para segurança dos dados pessoais e devida proteção dos titulares.

c) Ao ser utilizada uma plataforma tecnológica para registo de dados junto dos inquiridos, deve acautelar-se que as questões colocadas pelos instrumentos de inquirição sejam respondidas apenas pelo destinatário pretendido, devendo proceder-se à inquirição através de um único acesso - link da plataforma a utilizar - utilizando-se um ou mais computadores da escola, a disponibilizar para o efeito na escola, ou outra forma considerada adequada àquele propósito. Sublinhe-se que em caso de ser instrumento de livre acesso, não é da competência da Direção-Geral da Educação (DGE) autorizar a sua aplicação, uma vez que qualquer pessoa pode responder.

Outras observações:

Sem observações.

Apêndice 9

Exmª Srª

Diretora do Agrupamento de Escolas [redacted]

Drª [redacted]

Assunto: Autorização para realizar um estudo

Eu, José Paulo Mendes Rico, professor do quadro de nomeação definitiva, na disciplina de Educação Musical, em Escola Básica [redacted], encontro-me a realizar um trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo", para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação, na Universidade de Évora, sob orientação da Professora Doutora Marília Favinha.

O trabalho de investigação pretende equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, o que poderá contribuir para a valorização da relevância do cargo. Um estudo que revele as regras de designação de docentes para o cargo de Diretor de Turma, clarificando um perfil, estabelecendo funções, instituindo condições de trabalho e criando um regime de nomeações, com o objetivo de assegurar os melhores professores para o desempenho do cargo e garantir ciclicamente a continuidade do trabalho pedagógico.

Para dar resposta aos objetivos do trabalho de investigação, o estudo será realizado através de inquéritos por entrevista aos Diretores de Turma do 2º ciclo de escolaridade, por questionário *on line* aos Encarregados de Educação, cujos educandos frequentam o 2º ciclo de escolaridade e questionário em suporte de papel aos Alunos Delegados e Subdelegados do 2º ciclo de escolaridade.

Sendo assim, para a concretização dos inquéritos, venho por este meio solicitar a V. Exª autorização para aplicar os referidos inquéritos por entrevista e questionários, assim como consultar documentos internos do Agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno e Atas de Departamento e de Direção de Turma do 2º ciclo de escolaridade), fundamentais para completar informação.

Os dados e informações recolhidos serão utilizados apenas para efeitos do trabalho de investigação, garantindo a confidencialidade e o anonimato do Agrupamento, dos Diretores de Turma, Encarregados de Educação e Alunos. Os dados e informações obtidos serão apenas divulgados no trabalho de Tese e caso haja interesse o resultado deste trabalho de investigação poderá ser disponibilizado. Na realização deste estudo assumimos o compromisso de seguir as regras de ética e deontologia em trabalhos de investigação.

É de referir a importância deste estudo para um melhor entendimento do cargo de Diretor de Turma, cujo sucesso está fortemente dependente da colaboração e participação dos diferentes intervenientes. Assim, aproveito antecipadamente para agradecer a V. Exª a sua colaboração, manifestando a minha disponibilidade para prestar informações ou esclarecimentos adicionais.

Com os melhores cumprimentos, aguardo deferimento.

Évora, 22 de novembro de2023

Assunto: Autorização para realizar um estudo 7

[redacted]pt/Entrada

Jose Paulo Mendes Rico

qua., 22 de nov. de 2023 às 09:04

Eu, José Paulo Mendes Rico, professor do quadro de nomeação definitiva, na disciplina de Educação Musical, em Escola Básica de Santa Clara, encontro-me a realizar um trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo", para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Educação, na Universidade de Évora, sob orientação da Professora Doutora Marília Favinha.
O trabalho de investigação pretende equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, o que poderá contribuir para a valorização da relevância do cargo. Um estudo que revele as regras de designação de docentes para o cargo de Diretor de Turma, clarificando um perfil, estabelecendo funções, instituindo condições de trabalho e criando um regime de nomeações, com o objetivo de assegurar os melhores professores para o desempenho do cargo e garantir ciclicamente a continuidade do trabalho pedagógico.
Para dar resposta aos objetivos do trabalho de investigação, o estudo será realizado através de inquéritos por entrevista aos Diretores de Turma do 2º ciclo de escolaridade, por questionário on line aos Encarregados de Educação, cujos educandos frequentam o 2º ciclo de escolaridade e questionário em suporte de papel aos Alunos Delegados e Subdelegados do 2º ciclo de escolaridade.

Sendo assim, para a concretização dos inquéritos, venho por este meio solicitar a V. Exª autorização para aplicar os referidos inquéritos por entrevista e questionários, assim como consultar documentos internos do Agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno e Atas de Departamento e de Direção de Turma do 2º ciclo de escolaridade), fundamentais para completar informação.
Os dados e informações recolhidos serão utilizados apenas para efeitos do trabalho de investigação, garantindo a confidencialidade e o anonimato do Agrupamento, dos Diretores de Turma, Encarregados de Educação e Alunos.
Os dados e informações obtidos serão apenas divulgados no trabalho de Tese e caso haja interesse o resultado deste trabalho de investigação poderá ser disponibilizado. Na realização deste estudo assumimos o compromisso de seguir as regras de ética e deontologia em trabalhos de investigação.
É de referir a importância deste estudo para um melhor entendimento do cargo de Diretor de Turma, cujo sucesso está fortemente dependente da colaboração e participação dos diferentes intervenientes. Assim, aproveito antecipadamente para agradecer a V. Exª a sua colaboração, manifestando a minha disponibilidade para prestar informações ou esclarecimentos adicionais. Em anexo envio autorização da DGEEC, pedido de autorização a V. Exª e Inquéritos.

Com os melhores cumprimentos, aguardo deferimento.
José Paulo Mendes Rico

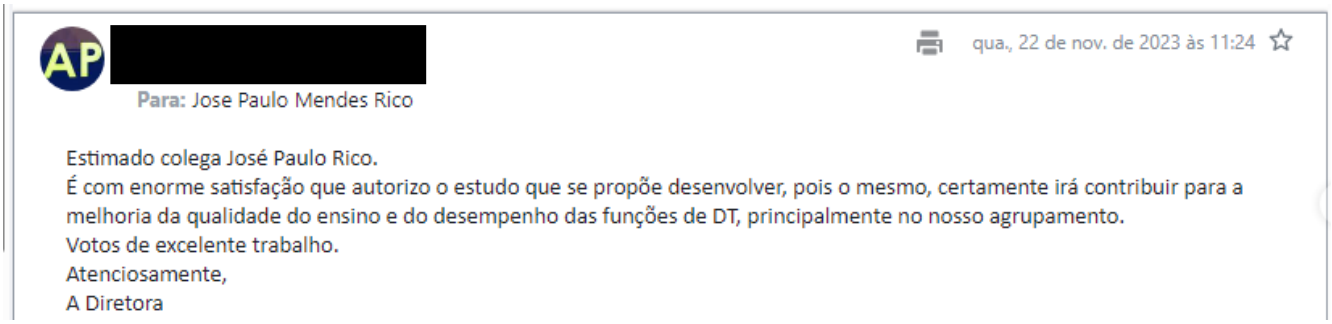
Baixar todos os anexos como um arquivo zip

Autorizaçã... .jpeg
379.6kB

Autorização ....pdf
324.5kB

Inquéritos.pdf
255.1kB

Apêndice 10



AP [redacted]

qua., 22 de nov. de 2023 às 11:24

Para: Jose Paulo Mendes Rico

Estimado colega José Paulo Rico.
É com enorme satisfação que autorizo o estudo que se propõe desenvolver, pois o mesmo, certamente irá contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e do desempenho das funções de DT, principalmente no nosso agrupamento.
Votos de excelente trabalho.
Atenciosamente,
A Diretora

Apêndice 11

Exmº(ª) Srº(ª) Encarregado(a) de Educação

No âmbito de um Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora, estamos a realizar um trabalho de investigação que pretende conhecer a visão que os professores, alunos e encarregados de educação têm do Diretor de Turma na gestão da escola.

Assim, pretendemos conhecer a opinião dos Delegados e Subdelegados do 2º ciclo de escolaridade, pelo que solicitamos que **autorize** o seu educando a participar no estudo.

Frisamos que todas as respostas são confidenciais e anónimas.

Universidade de Évora, 27 de novembro de 2023
Professor da Escola Básica de Santa Clara

_____
(José Paulo Mendes Rico)

Autorizo ☐ **Não Autorizo** ☐

Aluno(a) Nome: _____, Nº _____, Turma _____, Ano _____

Encarregado de Educação(a) Assinatura: _____

Exmº(ª) Srº(ª) Encarregado(a) de Educação

No âmbito de um Doutoramento em Ciências da Educação, da Universidade de Évora, estamos a realizar um trabalho de investigação que pretende conhecer a visão que os professores, alunos e encarregados de educação têm do Diretor de Turma na gestão da escola.

Assim, pretendemos conhecer a opinião dos Delegados e Subdelegados do 2º ciclo de escolaridade, pelo que solicitamos que **autorize** o seu educando a participar no estudo.

Frisamos que todas as respostas são confidenciais e anónimas.

Universidade de Évora, 27 de novembro de 2023
Professor da Escola Básica de Santa Clara

_____
(José Paulo Mendes Rico)

Autorizo ☐ **Não Autorizo** ☐

Aluno(a) Nome: _____, Nº _____, Turma _____, Ano _____

Encarregado de Educação(a) Assinatura: _____

Apêndice 12

José Paulo Rico <d50842@alunos.uevora.pt> terça, 26/12/2023, 18:15

para jose.rico

Caros Pais e Encarregados(as) de Educação

O questionário que se segue, integra-se num trabalho de investigação que decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão da escola e estabeleça prerrogativas.

A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, assegurando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.

O Prof. José Paulo Rico

"O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo"

"O Diretor de Turma e a gestão interméd...

Apêndice 13

Ficheiro de áudio A

Al.m4a 5 de janeiro de 2024 (22:00)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:45:40)

00:00:01 Orador 1
A entrevista que se segue, *entrega-se* num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: Visão dos professores, alunos e encarregados de educação, num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, que *estabelece* funções, *clarificam* um perfil *revela* o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantir-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:00:56 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:03 Orador 2
Sim autorizo.
00:01:04 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:07Orador 2
Autorizo.
00:01:08 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:09 Orador 2
55 anos.
00:01:11 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:13 Orador 2
Masculino.
00:01:14 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:16 Orador 2

Licenciado.
00:01:18 Orador 1
Quantos anos serviço tem como docente?
00:01:20 Orador 2
Trinta e três.
00:01:22 Orador 1
Quantos anos serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:25 Orador 2
Seis.
00:01:26 Orador 1
Quantos anos serviço tem como Diretor de Turma de duas turmas?
00:01:29 Orador 2
Zero, nunca tive duas turmas.
00:01:33 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:39 Orador 2
As minhas funções como Diretor de Turma são coordenar e implementar o projeto que existe o que está definido para a minha turma, em função daquilo que nos apercebemos que é a realidade dos alunos e que o Conselho de Turma decide que é necessário e importante desenvolver para garantir o sucesso de uma maneira geral, mas sobretudo a integração dos alunos e que eles estão, a felizes na escola. E obviamente que isto passa por uma …
Então quê?
Está a gravar.
Evidentemente isso passa por uma série de funções que têm a ver com a ligação entre professores, alunos, funcionários e a própria gestão da escola e nesse sentido, essa coordenação exige a manutenção destes equilíbrios entre todas as partes, nem sempre fácil, mas que a garantir-se se consegue que o normal desenvolvimento das atividades da escola, não só letivas mas todas as outras se se cumpram e nesse sentido o Diretor de Turma assume um papel essencial e fundamental para garantir o normal e regular funcionamento do quotidiano da escola.
00:02:51 Orador 1
Muito bem.
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:02:57 Orador 2
A mais importante tem a ver exatamente com a ligação entre a escola, a família, os alunos e sobretudo com os restantes professores do Conselho de Turma. Há aqui uma função de coordenação e de manutenção de equilíbrios e de pontes entre estas partes que é, que é mais fundamental.
00:03:16 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55,
será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:03:29 Orador 2
Houve, que quanto mais não seja algo mas de forma sub-reptícia, porque ao fim ao cabo dar resposta a tudo aquilo que lá está acaba por envolver o desenvolvimento de ações

que mesmo não estando previstas na legislação, acabam por de forma mais, às vezes formal, outras vezes informal que a escola acabe por colocar, porque cada vez que há dúvidas em como se desenvolve os processos, acaba sempre por esse acréscimo vir cair de cima do Diretor de Turma, porque por mais que a legislação tente, se calhar quanto a mim um bocadinho em excesso, regular tudo a verdade é que ela por mais que procure regular não regula o que é diferente e isso leva a que o Diretor de Turma acaba por ter grandes acréscimos. Exatamente porque cada vez que se tropeça com uma realidade que não vai ao encontro daquilo que está na lei, tem que ser o Diretor de Turma o primeiro, com todos os seus pares e todos os técnicos envolvidos, a procurar uma solução. O parte do 55 ao fim ao cabo exige ali alguma articulação curricular, que à partida, digamos que pode não ser um acréscimo uma vez que o Diretor de Turma é o coordenador do projeto de turma, projeto curricular e pedagógico, mas a verdade é que todas as exigências que lá estão sub-reptícias leva que o Diretor de Turma tenha muito mais trabalho, porque acaba de estar a coordenar uma espécie de interdisciplinaridade só que muito mais complexa e isso acho que não vai ao encontro do que está previsto inicialmente na função de Diretor de Turma.

00:04:53 Orador 1

Como Diretor de Turma assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?

00:05:02 Orador 2

Acabamos por, acabamos por exercer funções que não estão previstas na lei …

00:05:10 Orador 1

E quais?

00:05:10 Orador 2

E que se calhar eu tenho que as que as assumir, não é? Mesmo que às vezes possa não concordar, mas acabamos por o fazer. Olhe, acabamos por ser pais e mães dos meninos. Sobretudo com uma parte pior, na minha opinião, porque o facto de termos ser pais e mães significa que alguém não está a ser, não todos obviamente, mas cada vez mais nós temos famílias que estão absolutamente alheadas daquilo que é o dia a dia da escola e do que é o dia a dia dos seus alunos e isso leva a que nós acabamos por ter que nos envolver mais do que aquilo que devíamos, em determinadas situações de nível familiar, são complexas, que são complicadas e que acabam por expor o Diretor de Turma sem que ele tenha nenhuma proteção ao fim e ao cabo, para isso que está, que está a fazer. Depois por outro lado, existe uma série de, ó fim ao cabo de demandas da tutela, até a nível de registos e a nível de recolha de informação, muita dela que não serve para nada e que acabam por vir pedir ao Diretor de Turma para fazer esse trabalho quando não tem nada que o fazer, por exemplo, cada vez que o Ministério decide fazer estudos ou levantamentos do que quer que seja, isso não faz parte das funções do Diretor de Turma, se o faz, faz com boa vontade e o problema é que nada disso é reconhecido. Por outro lado, a própria escola acaba às vezes, se calhar, por solicitar coisas, porque também compreendo que se calhar não terá outra pessoa, outras pessoas a quem a quem solicitar, mas a verdade é que acaba por o Diretor de Turma andar envolvido em burocracias e andar envolvido em processos que não estão previstos nas suas funções. Que também é verdade que estão definidas de uma forma tão árida que quase tudo pode lá caber e qualquer vírgula se consegue mudar de sítio para que as coisas caibam, não é? Portanto, eu não me parece que haja, não haja uma definição muito clara daquilo que é o papel do Diretor de Turma. Depois os próprios regulamentos internos também não ajudam, porque

normalmente não são, não há uma reflexão muito profunda sobre o que é o Diretor de Turma e as suas funções para que o Regulamento Interno, como a lei prevê, complemente aquilo que a escola entende que é a função do Diretor de Turma e que era essencial fazer.
00:07:17 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente?
00:07:24 Orador 2
Não tenho uma resposta única para isso, uma vez que eu acho que há turmas que exigiriam que o Diretor de Turma tivesse mais horas e situações em que as horas seriam suficientes. Isto, o que é que eu quero dizer com isso? Se estivermos a falar de uma turma que estiver com um grande processo ligado ao 54, tem 5, 6 alunos no 54 ou que tem uma série de alunos que vêm do estrangeiro ou uma turma que esteja envolvida num projeto Internacional, por exemplo, que é importante para os alunos e que é importante para a escola, esse Diretor de Turma não pode ter as mesmas horas que os outros têm. Essas horas deviam ser atribuídas de forma livre pela direção, não estarem definidas de forma taxativa na legislação, que neste momento diz que são 2 horas de redução da componente não letiva e 1 hora na componente, aliás, perdão 2 horas de redução da componente letiva e uma na não letiva e se calhar eventualmente poderíamos pensar que ou na letiva ou na não letiva, estes Diretores de Turma poderiam ter uma e até mais de 2 horas de acréscimo, consoante aquilo que é a realidade da sua turma. Não concordo com a, com a situação de ver o mesmo número de horas para toda a gente.
00:08:36 Orador 1
Em sua opinião há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:08:42 Orador 2
Isso é sempre uma resposta complicada, porque se eu for num um bom Diretor, mas tudo bem assim, se eu for um mau Diretor de Turma é melhor que o mudem, não é? Claro que isto bate tudo num problema que é o nós neste momento conseguirmos ter uma definição clara de qual é o perfil que o Diretor de Turma deve ter, porque quem decide as nomeações tem que estar devidamente balizado não quer dizer que seja uma coisa rígida, mas deve ter pelo menos um conjunto de aspetos que lhe que lhe permitam identificar de forma comparativa aquilo que é o perfil que se espera de um Diretor de Turma e os recursos humanos que tem. Agora esse perfil não pode ser um perfil fechado. Não pode ser uma coisa feita pelo Ministério e que a seguir tem que ser igual para todo lado. As igualdades que andamos a fazer trazem muitos problemas.
00:09:26 Orador 1
Mas de qualquer forma de uma forma global, há vantagens em manter esse?
00:09:31 Orador 2
De uma forma global há, sim. Vamos acreditar que a maioria dos Diretores de Turma obviamente são competentes e nessa altura é vantajoso, até pelo próprio conhecimento que ela porta duns anos para os outros, sobre os alunos, do contacto com as famílias, daquilo que é o processo anterior, no fundo acaba por ser uma coisa semelhante àquilo que se passa com os professores. É desejável que o professor transite de um ano para o outro, porque muitas vezes todos os anos estar a começar do zero a conhecer os alunos é mau e no caso do Diretor de Turma é uma catástrofe, na minha opinião, porque efetivamente há muito trabalho feito num ano, de aproximação do Diretor de Turma à família, sobretudo aos alunos, de reconhecimento da sua liderança perante todos os processos e que o resto do da comunidade o reconhece a ele como o líder daquele grupo

de professores, de pais e de e de e de alunos, dos alunos e é muito mais fácil conseguir gerir este processo. A mudança ano a ano do Diretor de Turma faz sempre levar o contador a zero, que é, o que acho que é mau e se perde toda a experiência que se ganha.
00:10:39 Orador 1
No desempenho do cargo haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:10:47 Orador 2
Fatores que, há fatores que limitam e muito. É evidente que as pessoas têm que começar nalguma altura. A falta de experiência é um dos fatores que poderá condicionar, mas que por outro lado não me parece que seja propriamente preocupante se, a Escola ou o Agrupamento tiver uma boa coordenação Diretores de Turma, aqui não falo só do Coordenador, falo do grupo Diretores de Turma que tenha realmente a capacidade de acompanhar, de integrar e de ajudar a quem começa. Mas um dos fatores fundamentais para o desempenho do cargo é a experiência que as pessoas têm. Não existe, por mais que se tente formar uma pessoa para ser Diretor de Turma, não há melhor formação do que aquela que advém, dos factos diários que o Diretor de Turma tem que enfrentar e tem que resolver e é daí que vem o seu maior conhecimento. Claro que isto não significa que, é despiciendo a formação que se faça ou o que quer que seja. Depois há os outros fatores de natureza exógena à turma e à e ao próprio Diretor de Turma, que tem a ver com o ambiente do próprio Agrupamento, tem a ver com aquilo que é ou não o valor que nesse Agrupamento se dá à função de Diretor de Turma, que para mim é, é mais importante delas todas, porque é a face visível e a garantia de funcionamento normal da escola em primeira linha e no quotidiano e há sobretudo outros fatores que têm a ver de natureza pessoal, que é a pessoa sentir-se ou não competência para ser Diretor de Turma e quando desempenha o cargo falo de forma briosa, profissional ou está a cumprir aquelas horas que estão previstas no horário. Portanto esse fator de natureza pessoal também é extremamente importante e influencia muito a formação do Diretor, o desempenho da função do Diretor de Turma. Por outro lado, acho que seria também importante, mesmo em termos globais, não só a questão dos professores terem outra visibilidade e outro cuidado que tenham com aquilo que é a dignidade do desempenho da profissão, mas o mesmo se passa em particular com o Diretor de Turma. Porque ao fim e ao cabo acaba por ser um cargo fundamental, como já disse na minha opinião porquê, mas a verdade é que o Diretor de Turma acaba por não ter quase visibilidade do ponto de vista do sistema educativo e ele devia ter mais visibilidade.
00:13:02 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma?
00:13:08 Orador 2
Sobretudo dificuldades daquilo que são as entidades fora da escola e que deveriam colaborar para resolver problemas. E aqui refiro-me à Segurança Social, refiro-me à CPCJ. Consciente, por exemplo quando refiro a CPCJ, de que eles também têm uma falta de recursos muito grandes para dar resposta, mas efetivamente cada vez que, aliás dei estes 2 exemplos, mais a mais a saúde também se calhar acontece a mesma coisa e todo uma série de organismos que até são estatais e que deviam estar mais prontos para ajudar a escola. Porque também não têm recursos, porque não têm essa orientação superior se calhar das tutelas. E a verdade é que o Diretor de Turma cada vez que tem que recorrer a situações externas à escola para o ajudar a resolver os problemas dos seus alunos que é aquilo que mais lhe interessa, muitas vezes dá ou com portas fechadas ou com coisas que

se arrastam no tempo e que levam a que, ao fim e ao cabo, quando se chega para se tentar resolver o problema já não há solução possível porque entretanto foi meses lá atrás que o assunto deveria ter sido resolvido.
00:14:14 Orador 1
Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:14:19 Orador 2
Que vantagens ou contributos?
00:14:20 Orador 1
Contributos associa a esse exercício?
00:14:25 Orador 2
Vantagens! Mas da própria, da própria pessoa?
00:14:27 Orador 1
Sim, da própria função de Diretor de Turma.
00:14:28 Orador 2
Eu acho que é um desempenho da função de Diretor de Turma logo à partida tem logo uma grande vantagem, que é ser uma maneira de a pessoa participar de forma mais direta naquilo que é o funcionamento da escola.
00:14:43 Orador 2
Porque apesar de ter só uma turma pode-se pensar que é um microcosmo, mas aquilo ao fim ao cabo, é uma representação do todo que é a escola e nesse aspeto é uma vantagem ao mesmo tempo um contributo, porque a verdade é que se cada Diretor de Turma tiver realmente um bom desempenho, certamente que a escola irá funcionar melhor. Aí obviamente aqui também subentendendo-se que é normal que haja um ou outro Diretor de Turma que tenha mais dificuldades e voltamos à tal situação de haver uma Coordenação de Diretores de Turma, leia-se conjunto dos Diretores de Turma capaz de ajudar estes Diretores de Turma que eventualmente tenham mais dificuldades, que aliás é o que estamos habituados na escola onde estou.
00:15:22 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:15:25 Orador 2
Sobretudo muitos desafios de paciência, para aturar aquilo que, que muitas vezes vem de cima sem as pessoas perceberem o disparate que estão a escrever e que não está a ir ao encontro daquilo que se calhar faz falta. Se calhar o desafio de fazer perceber os outros, que mais de metade daquilo que são as papeladas que um Diretor de Turma tem deviam ser abolidas e desaparecidas, por várias razões. Primeiro porque lhe rouba mais de metade do seu tempo em vez de estar preocupado com os alunos, em preencher papéis, depois porque é uma mostra na minha opinião, de completa falta de confiança dos profissionais que são professores e que desempenham o cargo de Diretor de Turma. Os Diretores de Turma e os professores não precisam de ser vigiados, como os pais também não o são pela escola, são apoiados pela escola, que aliás é uma das principais características que tem que ter um bom Diretor de Turma, ser capaz de apoiar a família quando ele, quando ele sente que há uma coisa não está em condições, o que exige bom senso, exige disponibilidade, mas exige sobretudo a capacidade de empatia e de criar nas tais famílias o elo de ligação leal e honesto.
00:16:35 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:16:40 Orador 2

No meu curso de formação como professor esse assunto foi abordado, dizer que tive uma formação só direcionada para Diretor de Turma não, mas tive formação durante o curso.
00:16:52 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:16:56 Orador 2
Eu não fui Diretor de Turma, eu fui Diretor de Turma o único ano, cerca de 4 anos depois de acabar o curso. Depois tive imensos anos em que não o fui e voltei ao sê-lo em 2013, com interregnos até ao 2024, 2023, 2024. E aquilo que eu sobretudo aprendi a ser Diretor de Turma para além das noções teóricas que ainda tinha do curso, sobretudo aprendi a ser Diretor de Turma com a experiência e com a generosidade e bondade dos meus colegas que me ajudaram e que me explicaram aquilo que eventualmente eu teria que fazer ou poderia fazer melhor, portanto sobretudo digamos que é uma, é uma formação que eu maioritariamente assente na partilha e na bondade dos meus colegas.
00:17:41 Orador 1
Em sua opinião o Diretor Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:17:47 Orador 2
Penso que sim, mas não que seja como acontece por exemplo com os Coordenadores do Departamento ou com os Diretores de Escola, fosse obrigatório ter essa formação, para ser Diretor de Turma, pelo contrário, eu acho que se devia voltar há tal situação, definir claramente um perfil para o Diretor de Turma, não uma definição estanque do que é o perfil, mas dar pistas claras para que quem nomeia faça uma comparação entre aquilo que é desejável e aquilo que são os recursos humanos que dispõe. E é verdade uma coisa também não vamos ser ingénuos e pensar que todas as pessoas que nós temos numa escola se vão encaixar nesse perfil. Portanto há pessoas que certamente terão que ser nomeadas e que não cumprem todos os requisitos, mas pelo menos que sirva de alguma, de alguma orientação. Agora quanto à formação depois de estar no cargo, acho que sim e sobretudo perceber que se há pessoas que efetivamente vale a pena apostar nelas como Diretores de Turma, essas pessoas têm que ser valorizadas de várias formas e uma delas acho que deve ser exatamente no sentido de lhe facultar formações em áreas muito específicas, que lhe permitam desenvolver melhor o seu, o seu cargo de Diretor de Turma, partindo até do princípio de que por vezes essas formações podem servir para sistematizar a experiência e o conhecimento que as pessoas vão ganhando no dia a dia. Não só como uma coisa de base para aprender mais, mas às vezes para sistematizar a experiência que as pessoas têm e sobretudo deve ser uma formação que deve ser feita em pares, nada de individual.
00:19:15 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:19:23 Orador 2
Deve estar na formação inicial, aliás como disse não tive nenhuma cadeira específica disso, mas como tive cadeiras na área da gestão escolar, o Diretor de Turma foi-me um dos cargos que foi falado. Mas deve estar forçosamente na formação inicial, porque é qualquer coisa de fundamental no desempenho de funções docentes e deve estar ao longo da carreira profissional, ou seja, na formação inicial e eventualmente poderá estar algo de mais generalista, mas depois prepararmos a formação ao longo da carreira, exatamente para procurar responder àquilo que é a necessidade que a pessoa tem. Por outro lado, é importante que as pessoas não esqueçam, que cada vez mais a gente nós

temos que ir ao encontro daquilo que é, a realidade dos Agrupamentos e assim como há bocado referi o perfil deve ser generalista para cada Agrupamento possa verificar, mas afinal que os alunos que nós temos as turmas que nós temos, qual é realmente o perfil final do Diretor de Turma, passa-se o mesmo que a formação. Uma formação de um Diretor de Turma numa zona de Lisboa não tem forçosamente que ser igual a uma formação em Évora, portanto, tem que haver algumas bases sim senhora, mas tem que haver muita a capacidade e flexibilidade para se adequar a formação àquilo que é a necessidade naquele Agrupamento e mesmo dentro de Évora se calhar se pensarmos bem, dos 4 Agrupamentos a formação dos Diretores de Turma se calhar não, não é bem igual, porque os públicos são outros, as massas sociais que estão ligadas à escola são diferentes e se calhar aquilo que é a formação para um Diretor de Turma específico tem que ser diferente.

00:20:58 Orador 1

No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?

00:21:05 Orador 2

Não só por, não só deveriam como poderiam, aliás, eu acho que isso é uma resposta de 2 fases. Numa primeira fase como não temos neste momento nenhuma formação ao longo da carreira específica para os Diretores de Turma e as que aparecem são muito pontuais e muito isoladas, a verdade é que nós temos que pensar a médio prazo, pelo menos, que é pensar neste momento quando começamos a formar as pessoas, quem tem que ser o principal ponto de apoio para essa formação tem que ser exatamente os Diretores de Turma mais experientes, aliás como referi há bocado, se eu não tivesse tido a ajuda informal dos meus colegas mais experientes, eu quando comecei ó retomei a Direção de Turma em 2013 se calhar tinha tido muitos problemas e que os evitei se não todos quase todos. Portanto, é uma formação de pares essencial. Por outro lado, se calhar é bom começarmos a pensar que essas pessoas que se distinguem como bons Diretores de Turma, se calhar têm que começar a ter especializações a partir do ensino superior, para que eles depois possam nas suas áreas conseguir ter uma orientação e uma formação já mais sistemática. Portanto, primeiro temos que ao fim e ao cabo arranjar uma maneira de resolver o problema da falta da formação e tem que ser os nossos colegas mais experientes e depois temos que continuar a contar com os colegas mais experientes, mas ao mesmo tempo ir formando pessoas que se realmente se vão especializando, para dar formação aos outros Diretores de Turma.

00:22:29 Orador 1

Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?

00:22:35 Orador 2

Isso é uma resposta difícil. A primeira, a primeira estratégia, é desburocratizar a sério. É acabar com tudo quanto seja papel que está a mais. A segunda estratégia é confiar nas escolas e nos Diretores de Turma, não estar à espera de andar sempre alguém na esquina a ver se alguém cometeu algum erro ou se as coisas foram bem feitas. Depois a outra estratégia também passa por a legislação dar a devida cobertura responsabilizando o Diretor de Turma, de maneira a se confiar nele, de maneira ao ter autonomia de movimentos para resolver as situações e não estar sempre dependente de organismos externos, às vezes à escola e mesmo a outros internos da escola. Os Diretores de Turma são pessoas de confiança. Portanto e quanto mais apostarmos na formação deles, menos

temos de nos preocupar com aquilo que eles fazem, já não temos que nos preocupar. Quanto mais formarmos menos temos, menos temos que, que nos preocupar.
00:23:31 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:23:35 Orador 2
Por aquilo que eu já disse acho que é a primeira figura, essa figura cimeira do ensino escolar, porque claro que obviamente a nossa tendência será para pensar que o Diretor do Agrupamento ou de uma escola é o cargo mais importante e é, é um cargo extremamente importante e fundamental para que a escola funcione, mas a gestão quotidiana de garantir que a escola funciona normalmente todos os dias está na mão, claro que obviamente também está na mão dos professores e dos, e dos funcionários que a escola tem, obviamente não estou a querer minorar isso, mas do ponto de vista de gestão intermédia, não tenho dúvidas nenhumas que é o Diretor de Turma que é o mais essencial no ensino escolar e é o mais relevante porque garante que se houver, aliás é a linha da frente que se houver algum problema vai logo resolver e muitos problemas acabam por não subir de nível dentro da administração escolar, porque o Diretor de Turma tem experiência, capacidade, conhecimento, empatia com os alunos para resolver logo. E nessa altura, e o que é que o que é que é isto senão a garantia de que está tudo em paz na escola, logo é obviamente a figura mais relevante que uma escola tem.
00:24:37 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:24:43 Orador 2
Por um lado, sinto que sim, mas de qualquer das maneiras expressões como aquela de os teus alunos, eu não sei se isso é para valorizar ou para minorar, quer dizer, porque ao fim ao cabo, as pessoas não têm, às vezes não têm consciência de que o Diretor de Turma não é dono de alunos. Os alunos são dos professores todos do Conselho de Turma, mas independentemente disso eu acho que isso é só um pormenor. Eu penso que sim. Os alunos valorizam muito o Diretor de Turma e quanto mais andarmos para trás na escolaridade mais valorizam, porque é realmente uma âncora que os alunos sentem que têm para os ajudar e para garantir a normalidade da sua presença na escola. Para os pais, penso que sim, obviamente tirando aqueles que por natureza já são pessoas complicadas, mas para a esmagadora maioria dos pais não tenho dúvidas que há uma, que ele é fundamental e claro que …
00:25:29 Orador 1
E para os Assistentes Operacionais?
00:25:30 Orador 2
Para os Assistentes Operacionais também, aliás é notório que quando acontece qualquer coisa, os Assistentes Operacionais vão imediatamente falar com o Diretor de Turma a dizer, olhe aconteceu isto com aquele aluno, olhe aconteceu com aquele, portanto, eu acho que isso é um sinal que valorizam, ou seja, valorizam porquê? Porque os Assistentes Operacionais olham para o Diretor de Turma como sendo o líder daquele grupo, portanto ao reconhecerem isso estão-lhe a dar valor, não é?
00:25:54 Orador 1
E outros técnicos como os Psicólogos, Assistentes Sociais?
00:25:57 Orador 2
Os Psicólogos e os Assistentes Sociais, os Assistentes Sociais e os Psicólogos quando existem felizmente os Psicólogos já mais disseminados, são 2 técnicos que existem na

escola, 2 tipos de técnicos, entre outros como os terapeutas e outros técnicos que estão formatados para trabalhar diretamente com o Diretor de Turma, enquanto líder do projeto, portanto, e aí penso que é absolutamente relevante aquilo que neste momento foi a evolução da ligação do Diretor de Turma com os outros técnicos.

00:26:27 Orador 1

Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma?

00:26:34 Orador 2

Para além da questão que falámos há bocado das horas estar associadas ao verdadeiro trabalho que ele tem no projeto turma e naquilo que é a turma, a valorização do Diretor de Turma se calhar passa por ter essas horas, não sei se passa por uma diferenciação de vencimento, não faço ideia, tenho dúvidas, tenho muitas dúvidas que isso seja uma maneira de valorizar, mas certamente que é uma maneira de valorizar o Diretor de Turma quando a gente o coloca no lugar que lhe é cabide, que é o do líder e de gestor intermédio, que é o mais importante da escola. Se não houvesse Diretor de Turma as turmas andavam rigorosamente em roda livre, o que significa que o conjunto de regras ou de princípios, não que a escola quer impor, mas que a escola tem para determinar como é que corre a vida no dia a dia, isso não existia. Agora sinceramente acho que sobretudo se desse o passo em frente, se fazer uma formação mais específica para os Diretores de Turma, também era uma forma de valorizar, se se desse ao Diretor de Turma aquilo que ele precisa de respaldo, nas situações em que as famílias muitas vezes têm atitudes menos adequadas, menos corretas e infelizmente nós vemos que há um aumento das agressões e da violência de encarregados de educação sobre professores e se é sobre professores também pode acontecer sobre Diretores de Turma, portanto e tem que haver formas mais expeditas de resolver esses assuntos e não estar meses a fio à espera ou ser o próprio Diretor de Turma ter que incorrer em gastos, para depois a seguir ir para o Tribunal quer dizer, isso não faz sentido. As pessoas têm que perceber que há ali profissionais, entre eles o Diretor de Turma que tem que ser devidamente justificados. Claro que isto implica uma responsabilização. O Diretor de Turma também tem que ser responsabilizado quando não cumpre as suas funções como deve ser, não é só exigir os direitos também temos que ter os deveres.

00:28:23 Orador 1

Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?

00:28:26 Orador 2

Não. Penso que não. Como eu disse há bocado, o perfil era fundamental que se, que se definisse, não um perfil para aplicar ao país todo, que houvesse uma base de trabalho e que depois os Agrupamentos o fizessem. Mas ao fazermos o perfil, nós certamente iríamos logo reparar que há colegas nossos que não devem ser Diretores de Turma, não significa com isso que sejam maus professores, não é isso que está em causa, mas cada um tem as características que tem e se calhar ser Diretor de Turma ou as características de ser professor não é a mesma coisa.

00:29:00 Orador 1

Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma?

00:29:09 Orador 2

Para já ter um conhecimento mínimo da legislação. Não, não e não digo isto por ordem de importância. Pois tem que ter, ser uma pessoa cuja formação pessoal lhe permita ter um bom senso e uma capacidade de resistência muito grande. Porque muitas vezes é preciso

vencer pelo cansaço, como se costuma dizer, as situações. Depois acho que tem que ser uma pessoa que tem que ser, ter muito bem formada do ponto de vista daquilo que é a sua profissão de base que é ser professor, porque só assim é que ele vai conseguir perceber o que é que tem que fazer como Diretor de Turma, se ele está a coordenar projetos pedagógicos que envolvem alunos, obviamente tem que dominar essa matéria isso é essencial. Depois tem que ser uma pessoa, tem que ter a tal, na tal subjetividade, tem que ter uma, uma postura e que tem que ter uma maneira de estar, que é muito própria de um Diretor de Turma. Tem que ser uma pessoa aberta, tem que ser uma pessoa disponível, tem que ser uma pessoa capaz de criar empatia com os outros, tem que ser uma pessoa que seja capaz de discutir os assuntos de igual para igual e porque é muito complicado se um Diretor de Turma decide colocar-se no seu pedestal Diretor de Turma e vai falar com os outros, não pode, é igual aos outros, tem mais deveres porque ele é líder de um processo e se é líder de um processo tem mais deveres do que direitos. Portanto, este esta postura e esta maneira de estar é essencial.

00:30:32 Orador 1

Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?

00:30:35 Orador 2

Conforme já referi há bocado sim, é um cargo de gestão intermédia.

00:30:41 Orador 1

E em que processo o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?

00:30:47 Orador 2

Eu acho que o Diretor de Turma é por definição do seu próprio cargo, um gestor intermédio. Não estará eventualmente por uma questão legal da verticalização do, da administração escola a um nível de um gestor intermédio como um Coordenador de Departamento, mas é um gestor intermédio. Ele tem um processo a seu cargo. Ele tem um Conselho de Turma a que preside. Ele gere o projeto da turma e o projeto pedagógico e o projeto escolar da turma. Logo, obviamente é um gestor intermédio. Tem que tomar decisões, mesmo aquelas decisões que no final não dependem de si, por exemplo natureza disciplinar ou da atribuição de menções honrosas de quadros de mérito quando existem, mesmo que essas decisões não lhe caibam a ele como ponta final, a verdade é que para passar para a ponta final é ele que as decide. Portanto, há aqui um processo de decisão. Há aqui uma estrutura organizada, que leva a que o Diretor de Turma obviamente tem que ser encarado como um gestor intermédio.

00:31:52 Orador 1

Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?

00:31:53 Orador 2

Pessoas que, sobretudo das características pessoais da pessoa. Há bocado eu referi que uma das coisas importantes era o conhecimento da legislação e o seu nível de formação de base com professores nas questões pedagógicas. Obviamente que, que tudo isso é muito importante, mas não vale de nada ter um bom conhecimento da legislação, ser pedagogicamente uma pessoa bem formada se não tiver a postura pessoal adequada, porque ao fim e ao cabo ser Diretor de Turma é sobretudo gerir pessoas e se a pessoa não tem a sua formação pessoal, devidamente ajustada para isso e não temos de ser todos iguais obviamente não vamos aqui criar um super Diretor de Turma e definir o que é em termos pessoais um Diretor de Turma porque isso não faz sentido, mas estou convencido que isso é o mais importante.

00:32:39 Orador 1

Em sua opinião nesta Escola/Agrupamento os Diretores de Turmas estão envolvidos na construção e implementação de documentos estruturantes?
00:32:46 Orador 2
Não.
00:32:47 Orador 1
Por exemplo, Projeto Educativo, o Regulamento Interno?
00:32:48 Orador 2
Como há bocado já referi, o regulamento interno é um dos exemplos em que se poderia ter feito mais, nomeadamente para a definição mais fina daquilo que são as funções do Diretor de Turma no Agrupamento ajustado à realidade, até das 2 escolas onde há Diretores de Turma neste Agrupamento. Claro que infelizmente nós vamos dizer isto é uma situação complexa neste Agrupamento, não, infelizmente é uma situação complexa em 4, em quase todos por aquilo que eu me apercebo, que é não há uma participação direta dos órgãos, neste caso dos Diretores de Turma ou no âmbito dos Conselhos de Diretores de Turma, para estruturar de forma muito precisa, mas muito aberta ao mesmo tempo, aquilo que são as suas funções, portanto isto é um exemplo de que o Diretor de Turma não é chamado a participar. O Regulamento Interno seria o mais importante mas obviamente que o Projeto Educativo também, não sei se aí deverá ser chamado como Diretor de Turma ou como professor que é. Aí já tenho algumas dúvidas, no Regulamento Interno não tenho dúvidas nenhumas que deveria ser chamado a participar, porque há uma parte que tem a ver, não é só com o desempenho de funções de Diretor de Turma mas também até com as partes de natureza disciplinar, porque parece que não, a primeira linha do procedimento disciplinar numa escola, que determina se se resolve ou não resolve os assuntos, é o Diretor de Turma. Portanto as questões disciplinares também o Diretor de Turma devia ser ouvido, sem prejuízo de que obviamente em todas elas a última palavra da pessoa responsável por fazer o Regulamento Interno, que é o Diretor ou Diretora do Agrupamento, não é? Mas a verdade é que infelizmente na maior parte das vezes, senão quase todas, os Diretores de Turma não são ouvidos.
00:34:27 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:34:39 Orador 2
Sobretudo mostrando uma grande disponibilidade para ouvir os colegas. Sobretudo mostrando uma, uma lealdade e uma dignidade muito grande, quer para com os alunos, quer para com os professores, significando isto que ele tanto deve estar disponível para ouvir os professores como os alunos e ter uma palavra seja de crítica, seja de elogio, quer para uns quer para outros e isso é essencial.
00:35:03 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma um mediador entre a escola e a família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:35:14 Orador 2
Volto a ter que bater na mesma tecla, quer dizer, trata-se de uma pessoa que tem que ter um determinado perfil, de maneira a que todas essas pessoas, todos estes elementos envolvidos confiem nele e isso é um primeiro, é o primeiro passo para que efetivamente, ele seja um facilitador desse, dessa resolução de problemas e mais do que isso até um facilitador para evitar que esses problemas existam, porque se for uma pessoa franca e

aberta, honesto e que seja capaz de ser justa e de ser capaz de dizer aquilo que tenho que dizer de forma adequada, de forma correta e digna, para que as pessoas percebam que é uma pessoa que analisa com cuidado e que procura não defraudar nenhuma das partes, eu penso que isso é o máximo facilitismo, o facilitador que pode ser um Diretor de Turma.
00:36: 06 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:36:12 Orador 2
O mais óbvio era falar logo nas reuniões do Conselho de Turma, não é? Mas aí pronto não será talvez a mais importante. Mostra o seu processo de liderança quando existe muitas vezes alguns problemas que possam afetar diretamente um ou mais professores do Conselho de Turma com os alunos e a sua intervenção, ser facilitadora para resolver eventuais quezílias que possam existir, porque se podem existir.
00:36:38 Orador 1
Estamos a falar de momentos de tensão nesse caso?
00:36:40 Orador 2
Momentos de tensão sim, estamos a falar de momentos de tensão. Ele nessa altura, é uma das formas que tenho de mostrar a sua liderança, aliás é o que espera que eu faça e que seja capaz de fazer e é aí uma das principais demonstrações da sua liderança. Depois por outro lado, também mostra a liderança na sua capacidade de perante determinadas situações, ser o primeiro a dizer que qualquer coisa não está bem mesmo que tenha vindo dos seus superiores dentro do Agrupamento, porque aquilo que foi decidido não vai ao encontro daquilo que é a realidade ou do Conselho Turma ou do Conselho de Turma, alunos e pais. Portanto, eu não estou a dizer com isto que ele mostra a liderança porque faz revoluções, não, ele mostra a sua liderança, se for o primeiro que percebe que tem que representar os seus pares, tem que representar os alunos, tem que representar as famílias e explicar porque é que aquilo que está a ser proposto não é adequado à situação dele e todas as outras pessoas que dependem dele. Aí também será uma maneira de ele mostrar liderança e sobretudo a principal é que as, é quando as pessoas reconhecem que quem representa aqueles alunos ou aqueles professores, é aquele professor que é o Diretor de Turma. O reconhecimento pelos outros é a principal marca de liderança que o Diretor de Turma tem.
00:37:57 Orador 1
Em sua opinião deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:38:05 Orador 2
Não só, não só deve haver como se não houver é capaz de a coisa correr muito mal. Entenda-se trabalho cooperativo e colaborativo não aquele, aquela velha moda de se mandar por mail a dizer pedimos que vejam isto, pedimos que informem os pais daquilo, etc etc. Não! Trabalho colaborativo e cooperativo aí tem que ser entendido como algo que é uma preocupação que afeta uma turma ou várias turmas e em que a Direção chama os Diretores de Turma para com ela resolver esses problemas que podem vir surgir e que podem ser coisas tão complicadas, como uma turma que tem muitos alunos que são estrangeiros e que têm que ter uma, uma adequada integração e obviamente que aí os Diretores de Turma têm que ser chamados para ajudar, porque atrás de si têm o Conselho de Turma que também lhe passa informações sobre a realidade dos alunos e que lhes permite e que permite ao fim ao cabo, ajudar a direção a estabelecerem aquilo que é a realidade para aquela situação concreta. Portanto e isso acho que é um exemplo de

porque é que é essencial que haja o trabalho cooperativo colaborativo entre os Diretores de Turma e a Direção.

00:39:12 Orador 1

Na Escola/Agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?

00:39:19 Orador 2

Não me parece que haja essa prática. Não, não posso, não me parece que possa aa ter uma opinião muito objetiva sobre isso porque infelizmente acho que não existe essa prática de os outros órgãos de gestão estarem em contacto com os Diretores de Turma, é quase como se fossem 2 mundos à parte, infelizmente. Portanto não tenho opinião.

00:39:40 Orador 1

No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?

00:39:47 Orador 2

Quanto mais se complicar a sociedade cá fora mais premente é a ação do Diretor de Turma porque ele é o garante de que as coisas se equilibram entre o problema que possa existir de cá fora na sociedade e aquilo que é a normalidade dentro da escola e voltamos outra vez ao tal aspeto da liderança, se efetivamente o Diretor de Turma for um líder, vai ajudar a que sendo uma pessoa, ser líder significa que a pessoa é de confiança e é confiável e confiam, significa que esses problemas sociais não deixam de entrar na escola, mas que existe ali um filtro que poderá ajudar a que eles não tenham impacto sobre o grupo turma e sobre a escola no seu todo.

00:40:28 Orador 1

No procedimento interno de designação concorda que o Diretor Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?

00:40:38 Orador 2

Não vejo, não vejo outra forma de o fazer, desde que haja o tal perfil. Desde que haja o tal perfil, que não pode ser feito pelo Diretor de Turma tem que ser uma coisa muito debatida e muito discutida na escola e feita a partir de propostas das próprias Coordenações de Diretores de Turma e com aprovações do Conselho Pedagógico e da Direção, obviamente também tem que corroborar e homologar, mas eu não vejo outra hipótese, pelo menos que me ocorra, porque se não for o Diretor a nomear é difícil nós fazermos, por exemplo ser um Conselho de Turma a nomear entre os seus professores quem é que é o Diretor de Turma, é um bocadinho improvável que isso seja feito, porque ao fim e ao cabo os Conselhos de Turma e estamos a falar do segundo ciclo para a frente, que é onde existe o cargo de Diretor de Turma, as pessoas repetem-se numas turmas para a outra. Portanto, por um lado, ou seja, para se conseguir a equidade na eleição, todos os Conselhos de Turma tinham que estar reunidos ao mesmo tempo, isso é impossível. Já no cargo de Coordenador de Diretores de Turma, aí é que eu já acho que não deve ser a Direção a nomeá-lo. Devíamos voltar ao tempo em que o Coordenador Diretores de Turma é eleito pelos seus pares.

00:41:48 Orador 1

Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.

00:41:55 Orador 2

A tal relação entre as horas e a realidade da sua turma e do trabalho tem para realizar, os diferentes fatores que referi. Eventualmente, volto a dizer tendo dúvidas se será o melhor

caminho, um eventual incentivo pecuniário a nível do salário e sobretudo a que a escola der, que a escola desse alguma margem de manobra ao Diretor de Turma, para ele poder resolver os problemas do quotidiano, sem ter que andar constantemente a perguntar a alguém acima de si se pode fazer aquilo ou não pode. Parte sempre deste princípio, os Diretores são pessoas de confiança. Diretores de Turma são pessoas de confiança, logo a valorização do cargo também passa por nós confiarmos nessas pessoas, porque elas são de confiança logo acho que devemos confiar. Depois a valorização do cargo, não sei se não passará também pela regulação entre aquilo que é a presença dos pais na escola que é essencial e a forma como eles lá estão. Isso acho que é uma outra maneira de valorizar o cargo, de maneira que o Diretor de Turma tenha a porta aberta da forma saudável e adequada, faça prevalecer sobre os pais a sua presença como gestor intermédio e como líder de um processo e como tal podendo ser questionado, não deve ser colocado em causa que são coisas distintas, portanto e isso também valoriza na minha opinião o cargo.
00:43:20 Orador 1
Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?
00:43:27 Orador 2
A minha satisfação?
00:43:29 Orador 1
Enquanto Diretor de Turma.
00:43:33 Orador 2
Colocá-la aí talvez aí num sete.
00:43:35 Orador 1
Porquê?
00:43:37 Orador 2
Porque penso que o facto de sendo nomeado pelo Diretor, mas ainda há pouco tempo, há bocado referimos isso, tivemos um Regulamento Interno que foi alterado, eu e os meus colegas não fomos ouvidos, nomeadamente sobre a parte que diz respeito aos Diretores de Turma. Porque me parece que a os problemas que possam eventualmente existir com os pais, não estão balizados por uma por um princípio geral dentro do Agrupamento que proteja os Diretores de Turma, cada um está por si dependente da sua capacidade para resolver os problemas. Isto é, o que eu quero dizer com isto em termos muito pragmáticos, sinto que as pessoas não têm as costas devidamente protegidas e não estou com isto a dizer que estão a ser lançados à fera por quem nomeou. Estou a dizer é que não há esse hábito e não há essa prevalência de, do princípio de que o Diretor de Turma tem que saber que lá atrás se houver algum problema há alguém que está disponível para o ajudar e que está disponível para o segurar se aparecerem problemas. Portanto, não são raros as histórias e os casos que aparecem até na comunicação social, nos deixam perfeitamente perceber, que perante um problema, quem está acima do Diretor de Turma se tiver como mandar para as feras, manda. E isso acho que é muito complicado e por isso eu atribuo o sete e atribuo o sete sobretudo por causa do da minha experiência, só posso falar da minha experiência, atribuo o sete sobretudo por causa dos alunos, sobretudo por causa dos meus colegas e pela, pela maioria das famílias, não posso dizer todas, mas pela maioria das famílias, porque de resto, três, os três pontos que faltam até ao 10, têm sobretudo a ver com questões de burocracia, tem tudo a ver com questões às vezes de alguma organização interna, que não é exclusivo do Agrupamento onde estou, mas que o

fim ao cabo a cabo por me aperceber que é, que é um bocado generalizado a todos os outros.

00:45:27 Orador 1

Muito bem terminámos a nossa entrevista. Obrigado pela sua colaboração.

00:45:31 Orador 2

De nada.

Ficheiro de áudio B

An.m4a 10 de janeiro de 2024 (11:45)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:20:43)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue, integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:02 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:08 Orador 2
Autorizo, com certeza.
00:01:11 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:14 Orador 2
Autorizo.
00:01:15 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:16 Orador 2
54 anos.
00:01:18 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:18 Orador 2
Feminino!
00:01:21 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:22 Orador 2
Sou licenciada em Ensino Português/Inglês.
00:01:25 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:27 Orador 2
Estou a fazer este ano o trigésimo.
00:01:29 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:34 Orador 2
Vinte e oito, por aí 28 ou 27.
00:01:40 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:45 Orador 2
Não tenho nenhum.
00:01:48 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:54 Orador 2
Ora bem, eu como Diretor de Turma sou primeiro, interveniente junto dos pais, portanto sou a cara da escola junto dos pais e devo transmitir tudo, todas as informações que sejam do interesse dos alunos e dos encarregados de educação aos mesmos. Depois tenho uma série de trabalhos burocráticos. Tenho que receber justificações de faltas, justificá-las, reunir com os colegas das diferentes disciplinas para resolver eventuais dificuldades que possam surgir quer a nível académico, quer a nível comportamental. Reunir com os pais no mesmo sentido, reunir com a psicóloga da escola para resolver situações a esse nível. Articular com a CPCJ, com a saúde escolar, o PES saúde escolar e não me recordo assim de mais nada e depois de estar a par de conflitos e resolver esses conflitos também de acordo com a legislação.
00:03:05 Orador 1
Na sua resposta, referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de *Tuma*, para si quais são as mais importantes?
00:03:09 Orador 2
A relação com os alunos e com os pais.
00:03:17 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54 de 2018/ (16) de 6 de Junho e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração barra acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:03:31 Orador 2
Houve claramente um acréscimo, nomeadamente especifica, especificidades de relacionadas com a saúde e com o ensino especial que nós não dominamos, nem todos nós dominamos essas áreas.
00:03:47 Orador 1
Como Diretor de Turma, assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:03:54 Orador 2
Sim
00:03:55 Orador 1
Por exemplo quais?
00:03:57 Orador 2
Intervir junto dos pais quando me apercebo de alguma dificuldade psicológica ou comportamental ou até de saúde dos meus alunos.

00:04:07 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor Turma é suficiente?
00:04:13 Orador 2
Não, são claramente insuficientes.
00:04:15 Orador 1
Porquê?
00:04:21 Orador 2
Porque o número de horas que nós dedicamos a organizar a burocracia, ou seja os diferentes relatórios e documentos específicos, bem como enviar e-mails aos pais e aos colegas do Conselho de Turma, o tempo que temos disponível não chega. Nós temos claramente que usar muito mais tempo do que aquele que, que está previsto no horário.
00:04:42 Orador 1
Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano, do ano anterior?
00:04:49 Orador 2
Sim.
00:04:49 Orador 1
Porquê?
00:04:50 Orador 2
Porque já conheço os alunos ou pelo menos a maioria dos alunos, já conheço os pais e já houve ali articulação, ou seja, já consegue saber, onde é que há ali mais dificuldades, onde é que quais são os pontos fortes, os pontos fracos e mesmo com os alunos, é uma grande vantagem conhecê-los.
00:05:09 Orador 1
No desempenho do cargo haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:05:17 Orador 2
Sim.
00:05:19 Orador 1
Quais?
00:05:19 Orador 2
Nomeadamente, a disciplina que o Diretor de Turma, dá, por exemplo, no meu caso sou professora de 2 disciplinas teóricas com testes para preparar e para corrigir e o tempo que tenho que dedicar também a essas tarefas não se coaduna com o tempo que tem que dedicar às situações da Direção de Turma, então muitas vezes, há um excesso de trabalho e há um cansaço que que é inerente, não é? E quando nós estamos cansados não resolvemos também as nossas funções.
00:05:50 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretora de Turma?
00:05:55 Orador 2
Falta de diálogo entre os vários intervenientes na gestão da escola.
00:06:03 Orador 2
Muitas vezes há situações que, que são decididas a nível superior, pede-se aos Diretores de Turma que informem os encarregados de educação sem que estes tenham mais informação sobre os temas ou às vezes há situações em que o Diretor de Turma não consegue resolver e não consegue chegar a quem decidiu que aquilo tinha que ser assim e fica aqui um hiato.

00:06:29 Orador 1
Que vantagens barras contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:06:38 Orador 2
É uma vantagem conhecer os alunos de forma mais aprofundada, porque depois nas disciplinas mais facilmente conseguimos resolver as dificuldades deles e ajudá-los a superá-las.
00:06:49 Orador 1
E contributos? Será que há? Associados ao cargo?
00:06:57 Orador 2
Contributos bem em nossos?
00:06:58 Orador 1
No, no exercício da função?
00:07:03 Orador 2
Eu só, eu só estou mesmo a ver esta vantagem o conhecer um bocadinho melhor os alunos. Não vejo assim muito mais contributos.
00:07:12 Orador 1
OK. E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:07:17 Orador 2
Disponibilidade mental e tempo para atender a tantas situações, porque numa turma de 20, há casos únicos, várias e situações várias ao longo do ano letivo, muitas situações que que implicam uma, uma dedicação muito grande.
00:07:41 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:07:44 Orador 2
Não.
00:07:47 Orador 1
Então como é que aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:07:50 Orador 2
Bom senso, experiência dos colegas, ajuda dos colegas que já tinham desempenhado essa função e a pouco e pouco aprendendo com os próprios erros.
00:08:01 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:08:07 Orador 2
Sim.
00:08:10 Orador 1
Que ações de formação deveriam ser essas?
00:08:14 Orador 2
Em termos de relacionamento, ou seja, como se relacionar com os pais, como se relacionar com, com as chefias da escola. Ter mais formação a nível da legislação, até porque ela está a mudar constantemente, ter tempo para estudar a legislação e seria basicamente por aí.
00:08:38 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:08:45 Orador 2
As duas. Na inicial e ao longo da carreira.

00:08:47 Orador 1
Porquê?
00:08:48 Orador 2
Porque na inicial, para não chegarmos ao cargo sem saber rigorosamente nada e ao longo da carreira porque justamente as situações vão mudando, a sociedade vai mudando e a própria legislação vai mudando.
00:09:02 Orador 1
No seu ponto de vista será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:09:08 Orador 2
Claro.
00:09:10 Orador 2
Obviamente que sim.
00:09:11 Orador 1
De que forma?
00:09:12 Orador 2
Em reuniões formais ou informais onde transmitissem as suas experiências, as dificuldades que foram sentindo ao longo da sua carreira e a forma como as resolveram, porque isto ajuda muito quem está a começar.
00:09:27 Orador 1
Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:09:34 Orador 2
Atribuir mais tempo para desenvolver todas as todas as tarefas que que são inerentes ao cargo e ter formação, formação era importante, nomeadamente a nível da legislação, ter tempo para estudar legislação e perceber com que linhas é que um Diretor de Turma se cose quando está a lidar com os pais e com os alunos.
00:09:58 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:10:04 Orador 2
É claramente, é a cara da escola perante os pais e perante os alunos.
00:10:08 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:10:13 Orador 2
Pelos restantes professores é, claramente.
00:10:16 Orador 1
E pelos alunos?
00:10:17 Orador 2
Também.
00:10:18 Orador 1
E pelos pais encarregados da educação?
00:10:20 Orador 2
Nem sempre.
00:10:22 Orador 1
E pelos assistentes operacionais.
00:10:25 Orador 2
É.

00:10:26 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas.
00:10:31 Orador 2
Alguns e depende da personalidade e do tempo de serviço que têm e da ligação que têm à escola, não é por todos.
00:10:41 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma?
00:10:48 Orador 2
Que se traduz neste momento ou que eu acho que se devia traduzir?
00:10:53 Orador 1
Como queiras responder.
00:10:55 Orador 2
OK. Na prática, eu acho que se traduz a da seguinte forma, quando há alguma dificuldade, quando há algum problema ou quando alguém tem um projeto que acha interessante, vai ter com o Diretor de Turma para ajudar a desenvolver esse projeto e isso é benéfico, não é? Portanto significa que o Diretor de Turma tem um papel e tem esse um perante turma perante os pais um papel diferente dos restantes. Por outro lado, e agora esqueci-me do que ia a dizer.
00:11:25 Orador 1
Essa é o que acontece agora no presente.
00:11:26 Orador 2
Exatamente.
00:11:28 Orador 1
Como é que deveria ser no futuro?
00:11:31 Orador 2
No futuro. Eu acho que no futuro o Diretor de Turma devia manter este papel, mas com tempo, com tempo para exercer essa função que é, é uma das funções mais importantes na escola e mais exigentes.
00:11:44 Orador 1
Em que é que acha que é desculpe! Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:11:52 Orador 2
Não.
00:11:53 Orador 1
Porquê?
00:11:55 Orador 2
Há pessoas que não têm a disponibilidade para ouvir os alunos, ouvir os pais e ouvir os colegas e não conseguem de forma assertiva resolver às vezes dificuldades que vão surgindo e isso é extraordinariamente importante.
00:12:15 Orador 1
Perante a sua resposta liste um conjunto de atributos e qualidades que considere essenciais para se ser Diretor de Turma.
00:12:25 Orador 2
Saber ouvir. Ser assertivo. Ter disponibilidade mental, como já tinha dito há pouco, para pensar em como resolver as dificuldades que vão surgindo ou como estimular os alunos, as turmas para que obtenham os melhores resultados e até mesmo para estimular, às

vezes, o Conselho de Turma a desenvolver um trabalho mais interessante e mais adequado àquela turma em questão.
00:12:55 Orador 1
Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:13:00 Orador 2
É. Claramente.
00:13:02 Orador 1
Porquê?
00:13:02 Orador 2
Porque a gestão de turma, é a gestão do Conselho de Turma e é gestão de alguma parte burocrática legislação junto dos pais e dos alunos.
00:13:13 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:13:20 Orador 2
Na gestão de conflitos na turma, na gestão de conflitos com os pais, na gestão da, das avaliações. Na gestão de situações comportamentais. Na gestão das expectativas dos alunos e conseguir ou não fazê-lo chegar àquilo que são os seus objetivos e às vezes também na gestão daquilo que são as expectativas dos pais.
00:13:49 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:13:56 Orador 2
Mais uma vez a disponibilidade mental, ou seja, ter efetivamente tempo para se dedicar ao cargo e a formação.
00:14:07 Orador 1
Em sua opinião nesta Escola/Agrupamento, os Diretores Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como por exemplo, o Projeto Educativo, o Regulamento Interno?
00:14:19 Orador 2
Não.
00:14:21 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:14:32 Orador 2
Sendo o professor que melhor conhece os alunos e os pais, pode e deve contribuir no sentido de esclarecer os restantes professores da turma, daquilo que tem da massa humana que tem à frente, ou seja, quais são as dificuldades dos miúdos, quais são as expectativas deles e dos pais e tentar sempre aa aproximar aa aquilo que são as expectativas daquilo que é possível, quer dos professores do Conselho Turma, quer dos alunos e até mesmo dos pais, porque às vezes não são realistas e então acho que tem esse papel que tem que tem que tem mesmo que ter.
00:15:09 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma, um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:15:22 Orador 2

Essencialmente através do diálogo, ou seja, explicando a uns e a outros o que é que se espera de cada uma das partes e havendo situações mais complexas ajudar a chegar a uma resolução.
00:15:34 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra sua liderança?
00:15:44 Orador 2
Em que processos? Essa é difícil porque é uma coisa que vai acontecendo no dia a dia, com os alunos, se os alunos confiarem no Diretor de Turma, as coisas vão se resolvendo e os alunos, só confiam no Diretor de Turma, se virem que ele é efetivamente capaz de resolver as situações. Com os pais acontecem exatamente a mesma forma, se os pais perceberem que o Diretor de Turma tem capacidade de resolver situações que vão surgindo, eles confiam no Diretor de Turma as coisas vão-se resolvendo e no Conselho de Turma a mesma, a mesma coisa, quando o Diretor Turma faz uma reunião quer de Conselho de Turma, quer individualmente com um colega se demonstrar que é capaz de criar soluções, as pessoas confiam no seu trabalho e, naturalmente, aas coisas acontecem.
00:16:33 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:16:40 Orador 2
Sim, claramente.
00:16:41 Orador 1
Porquê?
00:16:42 Orador 2
Porque a direção tem uma Visão do Agrupamento e os Diretores de Turma são mais uma vez a cara do Agrupamento perante os pais, portanto os Diretores de Turma têm que veicular aquilo que a Direção do Agrupamento pretende que os Diretores, que seja a Visão do Agrupamento.
00:17:01 Orador 1
Na Escola/Agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:17:09 Orador 2
O Coordenador dos Diretores de Turma sim, nos restantes não me parece.
00:17:17 Orador 1
No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:17:27 Orador 2
Prevejo mais dificuldades, porque justamente a sociedade está a mudar e está a mudar muito rapidamente, mesmo em sociedade. Nem sempre conseguimos resolver algumas das situações que vão surgindo, nomeadamente com, com imigração, porque vêm culturas, realidades diferentes e vêm para a escola e os Diretores de Turma têm que estar preparados para lidar com isto tudo, porque são eles que vão receber os miúdos e os pais e mais uma vez, precisamos de tempo e formação.
00:18:01 Orador 1
No procedimento interno de designação concorda que o Diretor Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:18:10 Orador 2

Se o Diretor do Agrupamento conhecer, o seu staff, acho que sim. Se o Diretor do Agrupamento não conhecer o seu staff está a fazer escolhas às cegas, porque não sabe se está a escolher a pessoa com, que tenha o perfil para exercer essa função.
00:18:30 Orador 1
Então isso quer dizer que concorda só quando o Diretor, conhece o staff?
00:18:39 Orador 2
É assim, faz parte das funções do Diretor nomear todos os cargos, não é? Eu acho é que isso deve acontecer, conhecendo ou pelo menos falando com o Coordenador dos Diretores de Turma para perceber se a pessoa tem perfil ou não tem perfil para exercer aquela função.
00:18:54 Orador 1
Mas de qualquer forma é sempre uma decisão, concorda que seja sempre uma decisão do Diretor do Agrupamento?
00:19:00 Orador 2
É do Diretor do Agrupamento, eu julgo é que devia se calhar ser discutida com os visados para perceber se as pessoas têm esse perfil, se não têm, se têm essa disponibilidade ou não têm.
00:19:12 Orador 1
Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:19:20 Orador 2
Redução do, mais tempo para o cargo em si e valorização na avaliação da execução desse cargo, porque é um cargo muito, muito exigente, a que requer muitas horas, muita dedicação e quando se faz a avaliação final do trabalho docente nós somos avaliados essencialmente nas nossas disciplinas, na função de professor de X e não nesta função do cargo de Diretor de Turma quer dizer, ela entra, mas é muito periférico e é uma das, dos cargos mais exigentes na escola.
00:19:57 Orador 1
Como Diretora de Turma, nomeada pelo seu Diretor do Agrupamento qual o seu grau de satisfação numa escala de um a dez?
00:20:06 Orador 2
Ei, pergunta, difícil neste momento. Eu neste momento não queria ser Diretora de Turma, portanto, a minha resposta vai ser um.
00:20:18 Orador 1
Porquê?
00:20:18 Orador 2
Porque estou muito cansada, porque tenho sido Diretora de Turma há muitos anos. Diretora de Turma de turmas, muito difíceis e estou mentalmente muito cansada.
00:20:33 Orador 1
Terminamos aqui a nossa entrevista, obrigado pela sua colaboração.
00:20:37 Orador 2
Obrigada.

Ficheiro de áudio C

F.m4a 15/01/2024 (12:00)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:25:24)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A Entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, assegurando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:00:58 Orador 1
Assim inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:04 Orador 2
Autorizo, sim senhora.
00:01:06 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:09 Orador 2
Com certeza!
00:01:10 Orador 1
Qual a sua idade?
00:01:10 Orador 2
54.
00:01:12 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:13 Orador 2
Feminino.
00:01:14 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:16 Orador 2
Licenciatura.
00:01:18 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:20 Orador 2
Presumo, comecei em 91.
00:01:23 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:27 Orador 2
Quase, quase todos, diria para aí uns 3 anos e também tive 5 anos na Alemanha, não é? Mais uma gravidez de risco, portanto, em cima foi sempre, sempre a trabalhar, mas quase todos os anos na docência foram desempenhados o cargo.
00:01:41 Orador 1
Como Diretor de Turma? OK. Portanto, desde 91.
00:01:44 Orador 2
Desde 91.
00:01:45 Orador 1
Ok.
00:01:47 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:51 Orador 2
Nunca tive.
00:01:54 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:02:00 Orador 2
Eu acho que são funções muito importantes. As funções de Diretor de Turma prendem-se com fazer o perfil do aluno, o mais cedo possível logo na, no início, a ver quais são as dificuldades, sejam sociais, sejam a nível socioeconómico, a nível familiar acho que é fundamental e cabe ao Diretor de Turma, porque vai sem dúvida nenhuma influenciar o trabalho de todo o Conselho de Turma e do aluno e o seu sucesso na escola. É aquele que tem o contato preferencial com a família, aliás é o único interlocutor, não é? E se os pais não comparecem à primeira reunião fundamental e sempre que procuro fazer chamar logo e fazer ali como que uma escuta muito ativa, não é? E procurar ver realmente o que é que impede aquele aluno de ter sucesso. Identificadas as lacunas pois transmiti-las ao Conselho de Turma e articular sempre de uma maneira franca, aberta.
00:02:57 Orador 2
Acho que que é isso.
00:02:59 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:03:05 Orador 2
É mesmo esta, esta escuta ativa, este diálogo com a família e com o aluno, perceber se o aluno tá bem. Hoje em dia temos alunos com muitas dificuldades em vários, vários aspetos que antigamente não nos surgiam, não é? E para lá, do aspeto da escola em si e que impedem que o aluno depois tenha sucesso e acho que hoje em dia é o Diretor de Turma tem essa tarefa muito importante.
00:03:32 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55 será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?

00:03:44 Orador 2
Acréscimo de funções talvez.
00:03:48 Orador 2
Um olhar muito mais atento para as dificuldades estipuladas elencadas nos decretos e depois ver se na realidade aquelas medidas todas estão a ser adotadas em todas as disciplinas. Portanto, o Diretor de Turma e com o auxílio do Professor de Educação Especial tem o trabalho acrescido de interpretar a legislação, ver se está a ser aplicada da melhor maneira, para conduzir ao sucesso do aluno, sim.
00:04:16 Orador 1
Como Diretora de Turma, assume funções que não estavam previstas na legislação, mas são necessárias?
00:04:22 Orador 2
Ah sim tantas, acho que nós…
00:04:25 Orador 1
Por exemplo, quais?
00:04:27 Orador 2
Nós somos psicólogos da criança, psicólogos da família, nós somos assistentes sociais, nós temos que estar permanentemente e cada vez mais noto isso a telefonar para casa, de alguma maneira a chamar a atenção dos pais e a lembrar-se das suas responsabilidades parentais, que cada vez mais temos famílias em que falha-se completo, uma redundância, nesse aspeto e sim, sim.
00:04:53 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinadas às funções de Diretor de Turma é suficiente?
00:05:00 Orador 2
Não o número de horas não é suficiente, creio que não.
00:05:02 Orador 1
Porquê?
00:05:04 Orador 2
Se nós formos ver só em telefonemas o tempo que nós passamos e e-mails e com estas, esta situação pandémica que vivemos, nós vimos que o acesso ao Diretor de Turma atualmente através do mail institucional é, é recorrente e às vezes ainda bem, mas por outro lado é invasivo, às vezes o nosso espaço de família e vai muito para além das horas se nós contabilizarmos as horas que nós dedicamos à Direção de Turma, só nesta troca de correspondência, em reuniões que temos com os pais, a contactar as outras entidades parceiras, as outras entidades que existem na sociedade seja para providenciar mais conforto, seja para providenciar a alimentação, cada vez mais temos alunos em situação de carência que chegam do Brasil e de outros países e o trabalho de Diretor de Turma é muito de assistente social, psicóloga, etecetera e as reuniões que temos, eu vejo por mim, eu às vezes tenho uma reunião com o encarregado de educação ocupa-me o tempo todo e vai para lá e vai para lá daquele tempo atribuído, portanto não, não são suficientes.
00:05:59 Orador 1
Em sua opinião há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:06:04 Orador 2
Creio que sim, sem dúvida nenhuma.
00:06:05 Orador 1
E porquê?

00:06:06Orador 2
Nomeadamente no nosso segundo ciclo em que estamos apenas 2 anos com o aluno, aquele trabalho da escuta ativa que eu dizia há bocadinho, inicial em que nós fazemos o quadro do aluno e conhecemos em que os pais se abrem connosco e o aluno também, acho que é fundamental e é um trabalho que leva tempo, não é? E uma vez feito para quê estar outra vez a começar do zero, não é? Se isto é um contínuo, é um ciclo, não é? Acho que não faz sentido nenhum ser um outro Diretor de Turma.
00:06:31 Orador 1
Que defi, peço desculpa, no desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor Turma?
00:06:41 Orador 2
Aa desculpa nã perce… no início…
00:06:42 Orador 1
No desempenho do cargo.
00:06:44 Orador 2
Sim?
00:06:44 Orador 1
Haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:06:51 Orador 2
Fatores que limitam…
00:06:52 Orador 1
Algo que possa condicionar ou, ou até limitar esse exercício? Dessas funções?
00:07:01 Orador 2
Para ser muito honesta, atualmente, às vezes é falta de educação dos encarregados de educação. É aquilo com que me deparo atualmente, muito triste, mas é verdade.
00:07:12 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretora de Turma?
00:07:20 Orador 2
Muitas vezes, logo no início, arranjar os contactos, outras vezes arranjar forma de fazer com que pais omissos, desinteressados, se foquem um bocadinho na educação dos filhos e conseguir que estejam atentos e que enfim, colaborem connosco e façam aquilo que nós pedimos, inclusivamente desde a primeira reunião que peço aos pais que me respondam, nem que seja só a todos os mail's que lhes mandam, que lhes mande, nem que seja só com assinalar lá que receberam e nem isso agora já depois desta última reunião já tive 4 pais que me responderam, porque normalmente era uma mãe que me respondia e já Diretora de Turma anterior me disse que nunca respondiam, portanto vê-se aí o papel que que a escola tem para eles e a importância que têm é depositar, é um depósito de filhos, é depositar os filhos e o Diretor de Turma naturalmente está limitado por isso, sem dúvida.
00:08:12 Orador 1
Que dificuldades, peço desculpa, que dificuldades e problemas tem sentido? Foi esta foi a pergunta exato. Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:08:26 Orador 2
Muito, eu acho que já falei um bocadinho ali atrás sobre isso, mas há muitas vantagens para o sucesso do aluno. Se o Diretor de Turma tiver uma relação próxima com o agregado

familiar, com o encarregado de educação e com o aluno, acho que é muito vantajoso para o sucesso do aluno e para o bem-estar do aluno na escola.
00:08:45 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:08:54 Orador 2
Nem podem ser diversificados, depende da turma que temos e da escola em que estamos, não é? Partindo do princípio que é uma escola sem problemas disciplinares e é mesmo aquilo que conseguir chegar ao aluno, cada vez mais o aluno está um bocadinho amorfo, um bocadinho desligado da realidade social, da, eu ainda agora falávamos disso na sala de professores, os alunos encontros muito apáticos, muito amorfos, muito abstraídos e até diria com alguns problemas de saúde mental ocultos, mais tarde se calhar virão ao de cima e o Diretor de Turma tem que conseguir desconstruir isso para chegar, para chegar (?) para chegar ao aluno.
00:09:38 Orador 1
É que desafios.
00:09:41 Orador 2
Desafio, acho que isso é um desafio sem dúvida nenhuma sim.
00:09:42 Orador 1
OK. Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:09:46 Orador 2
Não.
00:09:47 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:09:50 Orador 2
Sendo, não é? O caminho faz-se caminhando e sem dúvida através da experiência, dos contactos com outros Diretores de Turma, de ações de formação, não me lembro concretamente do nome de alguma mas nestes anos todos já fiz várias, e sim, sem dúvida através da experiência e daquilo que vamos experimentando vendo o que resulta.
00:10:09 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:10:17 Orador 2
Não!
00:10:19 Orador 1
Não? Não sendo assim, portanto não sendo necessário, não tendo essa opinião negativa e se, portanto, a formação não deveria estar contemplada na…
00:10:34 Orador 2
Eu acho que deve haver formação, deve haver ações de formação, ACD'S ou não, portanto, de curta duração ou não, mas deve haver formações que direcionem o trabalho do Diretor de Turma.
00:10:41 Orador 1
E logo na fase inicial ou ao longo da carreira profissional?
00:10:45 Orador 2
Ao longo da carreira, ao longo da carreira, sim.
00:10:47 Orador 1
Na fase inicial não?
00:10:49Orador 2

Agora atribuir uma formação específica mesmo e aquela pessoa fica com aquele perfil é Diretor de Turma e recebeu aquela formação específica acho que não é necessário.
00:10:57 Orador 2
Porque todos os professores presumam que devem ser capazes de desempenhar a função de Diretor de Turma e é importante os professores … digam, digam, vão alternando os vários papéis na escola, acho que é fundamental tanto para o para o docente como para a escola, não é? E a pessoa não, não é necessário ter aquele, aquele perfil fez aquela formação específica e agora é sempre Diretor de Turma acho que não é necessário ser tanto. Agora deve haver formações mais do que aquelas, até que vai havendo sim.
00:11:22 Orador 1
Mas ao longo da carreira e não no início.
00:11:23 Orador 2
Ao longo da carreira, sem dúvida, não é necessário, pois. Dizias integrada na formação inicial, é isso?
00:11:29 Orador 1
É exatamente contemplada na formação inicial.
00:11:30 Orador 2
Pois sim, contemplada na formação inicial seria bom, até porque acho a formação inicial às vezes desligada da prática corrente.
00:11:40 Orador 2
Sim, sim, seria bom.
00:11:41 Orador 1
No seu ponto de vista será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:11:47 Orador 2
Sim, creio que sim.
00:11:49 Orador 1
E de que forma é que podiam ser?
00:11:52 Orador 2
Através do centro de formação da sua área. Bom, como, como qualquer outro formador, não é? Candidatarem-se e estabelecer fazer-se um plano, não é? De formação de acordo com a legislação, de acordo com as funções que sabemos que temos que exercer, sim.
00:12:12 Orador 2
Sim senhor, acho que sim.
00:12:14 Orador 1
Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:12:23 Orador 2
Deixe-me pensar, que estratégias para melhorar? Maior, talvez até maior… o trabalho de equipa entre os Diretores de Turma seria uma estratégia.
00:12:43 Orador 2
Porque a situação que nós, com que nós nos defrontamos, as situações em que os alunos se encontram, acho que é muito, é presente em todas as turmas creio, há sempre um e talvez se nós articulássemos mais uns com os outros, talvez fosse positivo. Articular … ía dizer com, com as outras instâncias, com direção, com, mas talvez acima de tudo mesmo haver …
00:13:09 Orador 1

Seria a partilha com outros Diretores de Turma.
00:13:16 Orador 2
A partilha de experiências sim, com outros Diretores de Turma e mais, e mais ações de formação, sim.
00:13:19 Orador 1
Em sua opinião o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:13:23 Orador 2
Acho que é fundamental.
00:13:24 Orador 1
Porquê?
00:13:25 Orador 2
Porque é fundamental haver alguém que faz a ponte entre a família e a Escola. É fundamental haver alguém que desmonte, o que é que ali se passa, o que é que está por trás daquele sucesso ou insucesso, em que aspetos é que nós podemos ajudar aquele aluno, a conhecer o seu, o seu passado, conhecer o seu contexto familiar, acho que é fundamental, para depois podermos melhor chegar ao aluno.
00:13:50 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:13:54 Orador 2
Sim.
00:13:56 Orador 1
E pelos alunos?
00:13:58 Orador 2
Também, eu acho que continua a ser uma figura de respeito, que eles sim.
00:14:02 Orador 1
E pelos pais encarregados da educação?
00:14:04 Orador 2
Cada vez menos.
00:14:06 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:14:08 Orador 2
Creio que também, sim.
00:14:10 Orador 1
E para outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas?
00:14:14 Orador 2
Também creio que, que respeitam o Diretor de Turma sim e veem-no como um parceiro.
00:14:19 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática, a valorização do Diretor de Turma?
00:14:26 Orador 2
Ser o parceiro preferencial para discutir assuntos, não é? Logo pensamos quando há qualquer coisa com, a discutir a trabalhar com daquela turma, pensamos imediatamente dirigirmos ao Diretor de Turma e vai ser esse o nosso parceiro.
00:14:42 Orador 1
Em sua opinião qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:14:47 Orador 2
Deveria ser, mas infelizmente não.
00:14:52 Orador 1

Porquê?
00:14:53 Orador 2
Porque há pessoas que não têm o perfil para falar com os pais, para dirigir reuniões, seja de professores seja de pais, ou porque já estão desgastados na profissão ou mesmo por problemas pessoais que têm, sim, não é um papel que toda a gente faça bem creio eu.
00:15:08 Orador 1
Perante a sua resposta liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais, para se ser Diretor de Turma.
00:15:16 Orador 2
OK. Saber ouvir, saber falar, saber dirigir reuniões, saber tomar decisões fundamentadas e rápidas quando necessárias, desbloquear conflitos, portanto, resolver conflitos … acho que é isso.
00:15:37 Orador 2
E articular.
00:15:39 Orador 1
Em sua opinião o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:15:48 Orador 2
Sim, sim, não.
00:15:54 Orador 1
Porquê sim, não?
00:15:57 Orador 2
Eu acho que aquilo que o Diretor de Turma recolhe, deveria ser tido em conta na gestão, deveria, deveria ser ouvido no sentido de contribuir para, para que se implementassem outras medidas e para que se melhorasse aquilo que se faz. Na prática não é! Mas poderia ser e seria se fosse mais ouvido, não é? Se fosse tido como um… elemento com poder ou com voz na gestão intermédia, acho que era possível.
00:16:28 Orador 1
E então assim, em que processo é que o Diretor de Turma pode ser considerado um gestor intermédio?
00:16:34 Orador 2
Em processo olha por exemplo, por exemplo se colaborar na elaboração das turmas no início, acho que está aí a ter um papel de gestão intermédia.
00:16:48 Orador 2
Atribuir os alunos e atribuir os alunos às turmas, portanto a elaboração de turmas. Mais … não sei, não lembro mais.
00:17:00 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:17:05 Orador 2
O perfil, colaboração dos, da família e colaboração dos colegas e naturalmente o perfil do Diretor de Turma é fundamental.
00:17:12 Orador 1
Em sua opinião nesta escola/agrupamento, os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como o projeto educativo, o regulamento interno?
00:17:21 Orador 2
Sim, não me lembrei há bocadinho, mas era isso mesmo que queria dizer, pois que o Diretor de Turma deveria ter um papel fundamental na elaboração.

00:17:28 Orador 1
Mas nesta escola estão envolvidos?
00:17:29 Orador 2
Não, não, não tão.
00:17:33 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:17:43 Orador 2
Pode fazê-lo criando um bom clima nas reuniões, logo para começar. Criando um, um clima efetivo, positivo para os alunos, há Diretores de Turma que não fazem, não é? Que estão aí uma posição crítica em relação aos colegas e acho que isso é péssimo, logo aí põe um mau, um mau ambiente. Acho que também, na relação que têm com os pais também é fundamental que tenha um papel, diria de defesa porque cada vez mais surge essa questão. Os pais são cada vez mais críticos em relação ao trabalho dos docentes e não é uma crítica fundamentada. Eu noto e vejo isso este ano, pela primeira vez na minha vida Diretora de Turma em que vejo críticas descabidas, completamente sem nexo e sem senso nenhum e a surgirem assim do nada a toda a hora, e o Diretor de Turma tem que ter senso comum e tem que saber avaliar e ver o que é que ali merece a pena ser discutido e ser tido em conta.
00:18:42 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma o mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:18:52 Orador 2
Bastante, de acordo com o perfil da pessoa naturalmente, mas tem que ser facilitador e tem que e tem que saber gerir os conflitos, tem que ser apaziguador das tensões que podem surgir. Tem que naturalmente também saber disputar se houver, se disputar alguma situação grave, que pode acontecer já passei por isso também, tem que saber o que fazer, dirigir-se à direção, aa reportar, falar com o colega primeiro se for caso disso.
00:19:22 Orador 1
Então, em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:19:28 Orador 2
Nas reuniões com os colegas, na sala de aula com os alunos e mesmo junto das outras e instituições dos outros órgãos da escola, sim, sim, sim.
00:19:44 Orador 1
Em sua opinião deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:19:52 Orador 2
Tem que haver, não?
00:19:53 Orador 1
Porquê?
00:19:53 Orador 2
Porque o trabalho que o Diretor Turma faz tem que ir de acordo com as linhas definidas e nos projetos da escola, não é? Portanto acho que sim, tem que haver uma articulação.
00:20:05 Orador 1
Na Escola/Agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?

00:20:15 Orador 2
Formalmente não, mas informalmente diria que sim.
00:20:20 Orador 1
E que cargos de gestão e em que circunstâncias?
00:20:21 Orador 2
A Coordenadora da escola por exemplo eu acho que já falei várias vezes com ela sim, e mesmo a Direção também se surgir, mas cá está informalmente. Não há um momento formal para ouvir o Diretor de Turma.
00:20:35 Orador 1
Ok, Ok. E em que circunstâncias é que normalmente, eles ouvem esse, os Diretores de Turma?
00:20:42 Orador 2
Quando há um problema, quando há qualquer coisa que não está a correr muito bem provavelmente em que sim, o Diretor de Turma por norma procura de alguma forma chegar junto do dos órgãos de gestão para tentar resolver, e sim, sempre fui bem acolhida nesse aspeto.
00:20:58 Orador 1
No espaço exterior à escola as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:21:07 Orador 2
Cada vez mais o Diretor de Turma vai ter que ter papel para além da escola, porque os problemas no seio das famílias são muito intensos e preocupantes e crescentes. Portanto eu acho que o Diretor de Turma cada vez mais e no futuro próximo se calhar mais ainda vai ter um papel muito interventivo. Mais interventivo ainda, porque é necessário cada vez mais resolver problemas que antigamente não nos chegavam, não nos chegavam famílias, tão tantas famílias monoparentais, tantas famílias disfuncionais, tantos pais que, que são pais biológicos, são pais de sangue mas acabou, o interesse nos filhos não têm e muitas vezes até podem ter interesse mas não sabem como lá chegar. Acham que os filhos não podem ser penalizados, como agora na última reunião se dizia coitadinhos, coitadinhos não se pode criticar, não se pode dizer nada que a criança já é muito penalizada, portanto os pais estão lá sempre, para desculpabilizar a criança, para defender a criança.
00:22:19 Orador 2
Há muito eu acho que há muito essa essa ideia também. Sim, sim.
00:22:22 Orador 1
Esse é um dos desafios. No procedimento interno de designação concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:22:32Orador 2
Sim.
00:22:33 Orador 1
Porquê?
00:22:34 Orador 2
Porque supostamente já conhece os docentes já sabe o seu perfil e, portanto, fará uma escolha fundamentada, se não for o Diretor e neste caso temos acordo, aliás, neste caso, até no agrupamento na nossa situação, até acho que deve ser, sem dúvida nenhuma, ouvido a o Coordenador da escola, que está muito mais próximo naturalmente, muito mais até do que o Diretor ou Diretora neste caso conhecerá a situação do, dos docentes,

não é? E saberá melhor quem tem perfil, para determinado tipo de turma, acho que é fundamental que se veja o perfil da pessoa.
00:23:09 Orador 1
Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:23:18 Orador 2
As horas, a disponibilidade, o olhe, o ter à disposição uma impressora, por exemplo que nós não temos e passamos a vida a correr à reprografia e a pedir por favor que nos abram a porta. Acho que era fundamental ter um espaço calmo, sim, com os computadores cada vez mais um elemento essencial no trabalho do Diretor de Turma, sim.
00:23:38 Orador 1
Como Diretora de Turma nomeada pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a10?
00:23:54 Orador 2
Aqui não tem nada a ver com o facto de referes aí na pergunta sim nomeado pelo Diretor, não tem a ver com isso, eu acho é que o trabalho do Diretor de Turma é cada vez mais um trabalho desgastante, cansativo. É um trabalho, sejamos nós indicados, indigitados pelo Diretor do Agrupamento ou não o trabalho do Diretor de Turma é cada vez mais desgastante. Cada vez mais um peso, um fardo.
00:24:17 Orador 1
Mas estamos mais próximos do dez ou do um?
00:24:20 Orador 2
Eu continuo a gostar muito de ser Diretora de Turma. Este ano a experiência não tá a ser boa, pela primeira vez na vida.
00:24:28 Orador 1
Então o quê? Estamos no meio da tabela?
00:24:30 Orador 2
Portanto, ficaria aí, este ano concretamente, não sei se calhar…
00:24:31 Orador 1
Seis?
00:24:32 Orador 2
Sim.
00:24:34 Orador 1
Seis porquê?
00:24:40 Orador 2
Porque (?) Porque não encaro, não é o trabalho com os alunos, esse eu acho que desde o princípio do ano que recebi a turma completamente, ali com muitas lacunas que já nem parece a mesma já estão nas várias disciplinas e tenho a sorte de ter um Conselho de Turma homogéneo e que também trabalha no mesmo sentido e já temos uma turma, fruto do trabalho de todos, calmos, focados aparentemente, porque depois vamos ver que na realidade precisam de mais, não é? Só estar calminhos, mas pelo menos o ambiente de sala de aula já conseguimos construir. Mas depois o trabalho com os pais está a ser muito, muito difícil, mesmo difícil.
00:25:18 Orador 1
OK. Chegámos ao fim da nossa entrevista, obrigado pela sua colaboração.
00:25:20 Orador 1
Obrigado, eu.

Ficheiro de áudio D

I.m4a 24/01/2024 (12:45)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:44:10)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue, integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:06 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:07 Orador 2
Autorizo sim senhor.
00:01:09 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:12 Orador 2
Sim, autorizo.
00:01:14 Orador 1
Qual a sua idade?
00:01:15 Orador 2
A minha idade 55 anos.
00:01:18 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:20 Orador 2
Feminino.
00:01:21 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:23 Orador 2
Licenciatura em Ensino de História.
00:01:26 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:28 Orador 2
33.
00:01:30 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:34 Orador 2
30.
00:01:35 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretora de Turma de 2 turmas?
00:01:39 Orador 2
Nenhum.
00:01:41 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretora de Turma?
00:01:48 Orador 2
Olhe, como Diretora de Turma, as minhas funções são: se tiver uma turma de quinto ano, é fazer a integração, fazer o acolhimento quer dos alunos, quer dos encarregados de educação. A partir daí, começa todo um papel de gestão entre as várias disciplinas. Uma outra função também tem a ver com a correspondência que se recebe da Direção, para depois a mandar para os encarregados de educação e que ao fim ao, ao fim ao cabo é fazer a ponte entre a escola e a família e fazer a gestão quase diária dos alunos, porque eles todos os dias precisam de nós, principalmente quando são alunos de quinto ano, mas pronto, mas quase todos os dias eles precisam que nós façamos alguma coisa ou ir à cantina tratar de um menino que tem alergias ou ir almoçar, se tratar de subsídios ou visitas de estudo. Portanto, o Diretor de Turma tem inúmeras funções no papel da escola e no papel do aluno.
00:03:06 Orador 1
Na sua resposta, referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma. Para si, quais são as mais importantes?
00:03:14 Orador 2
P'ra mim, as mais importantes como Diretora de Turma, foi sempre este meu lema, foi fazer com que os alunos se sintam bem na escola. Eu acho que o falar com eles sobre problemas que eles possam ter no dia a dia, por acaso é uma coisa que me preocupa imenso. Cá está, se calhar é porque estou a trabalhar com, com alunos do segundo ciclo e no quinto ano preocupe-me muito se eles estão bem, são felizes na escola, muito mais até que o sucesso deles em termos de aprendizagens. P'ra mim vem em primeiro lugar o facto de eles estarem bem na escola, de estarem integrados e depois tudo o resto, portanto, cá está as aprendizagens, está tudo a correr bem, com as notas, se estão a dar bem, se conseguem estudar, se conseguem ser amigos dos amigos, portanto, todas as inter-relações pessoais para mim são importantes como, como Diretora de Turma, ou seja, proporcionar um clima, que seja feliz e que seja bom, bom para os alunos, para eles se sentirem à vontade e bem na escola. Não sei se respondi.
00:04:26 Orador 1
Com certeza.
00:04:27 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei nº 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:04:41 Orador 2

Bem, p'ra mim que tenho andado por outras escolas, quando saíram esses 2 decretos eu ia entrando em louca. Porque, em loucura total, porque o 55 na minha escola caiu todo ele sobre o Diretor de Turma, ou seja, o Diretor de Turma é que tinha que gerir o projeto da flexibilidade curricular. Então todas as DAC's eram orientadas, organizadas pelo Diretor de Turma, que desdobrava o principal em primeiro lugar, os seus programas, no meu caso, Português e História e a partir dali lançavam-se os ditos DAC's, pronto! Pronto, isso foi, eram horas e horas de trabalho aa que tínhamos com, com esses projetos todos. E depois o 54, pior ainda, *né*? Porque se temos alunos nessas circunstâncias então é uma panóplia de papéis, de reuniões, tudo e mais alguma coisa que nós temos que andar sempre, sempre, sempre em cima do 54, porque o 54 p'ra mim é uma montanha-russa. *Tá* sempre, sempre, sempre em movimento.

00:06:03 Orador 1

Como Diretora de Turma, assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?

00:06:12 Orador 2

Eu acho que sim, todos os dias.

00:06:13 Orador 1

Quais?

00:06:14 Orador 2

Quais? Por exemplo, eu acho que o papel do Diretor de Turma, neste momento, e aquilo que eu sinto como Diretora de Turma, é que extravasa um bocadinho das nossas competências, porque eu acho que nós fazemos muito trabalho de assistente social e muitas vezes acho que devíamos saber parar ou então que alguém nos dissesse, não! Há alguém que tem que fazer esse trabalho, porque quando nós passamos aquela barreira, em que já entram as CPCJ's, em que entram os tribunais, em que entram essas coisas que toda que diariamente nós temos que trabalhar, eu acho que isso já não tem muito a ver connosco. Claro que as primeiras reuniões, em escola com os pais, se calhar com membros dessas instituições, com os psicólogos que fazem sentido, mas depois eu acho que temos que parar, porque nós somos professores e também há outra coisa que ninguém nos ensinou a ser Diretores de Turma, nós aprendemos com os colegas, não é? E aprendemos uns com os outros. E eu acho que depois, p'ra mim, o stress mais do professor, está exatamente nessas funções que nós vamos fazendo mais do que aquilo que devemos em termos de Direção de Turma. É óbvio que se eu estiver na escola e ver uma criança a chorar, quer ela seja na minha Direção de Turma ou não, eu vou lá, falo com ela. Mas como Diretora de Turma, aquilo pode desenrolar uma situação de tal ordem gigantesca que às vezes já estamos enrolados em sítios onde não devíamos e passas por são enrolados pronto. Já estamos mesmo imiscuídos naquilo tudo. Eu acho que é um bocadinho demais, nós estamos a ir e e o problema é que nós já fazemos, mas nem nos questionamos, fazemos porque sim. E tivemos por exemplo a pandemia, não é? Onde recebíamos telefonemas de manhã, à noite, pronto, durante o fim de semana e resolvemos os problemas, pronto! Foi uma situação, pronto, singular e que espero que não se repita, mas acho que ficámos com muitos vícios nós próprios a partir dessa altura.

00:08:42 Orador 1

Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções de Diretora de Turma, é suficiente?

00:08:49 Orador 2

Nem pouco mais ou menos, não!

00:08:51 Orador 1
Porquê?
00:08:52 Orador 2
Porquê? Porque se eu tiver, por exemplo, um atendimento para fazer a um encarregado de educação, tenho 45 minutos para o fazer. Se eu tiver outro encarregado de educação no mesmo dia e que esteja ali, ou eu não o atendo, ou então, que é o que este ano não posso fazê-lo, mas nos outros anos, no ano anterior, por exemplo, o ano passado fazia, tinha uma hora, um, um furo no meu horário acabava por utilizá-lo, porque não ia deixar a pessoa à espera e não é em 45 minutos que às vezes nós ouvimos os pais, conseguimos resolver as situações. Mas depois, durante a semana há inúmeros casos, aos telefonemas, aos mail's que temos que mandar quase diariamente e que se não mandarmos fica ali a bater na nossa cabeça. Depois há, o menino ou a menina que tem alguma coisa e nós vamos ter que falar com o colega, não é? Portanto, tudo isto tem muito a ver e é muito desgaste, principalmente quando tens turmas que têm ou meninos do 54 ou meninos com, com problemáticas que exigem muito esforço do Diretor de Turma e não são 3 tempos de 45 minutos no nosso Horário, que faz com que nós consigamos fazer o nosso trabalho. Não! Há muito trabalho extra, mesmo.
00:10:13 Orador 1
Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:10:20 Orador 2
Eu acho que sim, acho que sim, acho.
00:10:21 Orador 1
Porquê?
00:10:23 Orador 2
Eu acho que, se conhece, por exemplo, posso dar o exemplo desta minha turma que peguei nela o ano passado no quinto ano, foi uma turma que nos deu algum trabalho, a mim e ao Conselho de Turma todo a integrar. Este ano, eu já conheço mais os pais, já estou mais à vontade com os encarregados de educação, com o Conselho de Turma, com os próprios alunos e isso faz com que os problemas tenham uma solução mais rápida, porque há um conhecimento. Eu, quando eu mudo de escola, eu tenho a sensação que ando até Janeiro a marinar, ando a conhecer tudo e com os alunos é a mesma coisa com as Direções de Turma. Acho que só se começam a criar laços mesmo, a partir do segundo período. E já agora um à parte, eu quando comecei a trabalhar, como disse, sou Diretora de Turma há 30 anos, eu adorava ser Diretora de Turma. Nunca gostei da parte burocrática, mas achava aquela parte social, que não era exagerada, ou seja, que nós não nos imiscuíamos tanto nos problemas dos alunos, achava aquela parte muito saudável, porque eu criava, conseguia criar muito mais laços com as minhas Direções de Turma do que com outras. Neste momento não sinto isso. Não sinto isso porque estou desgastada. Estou muito, muito cansada do trabalho que nós temos diariamente.
00:11:50 Orador 1
No desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:11:59 Orador 2
No desempenho do cargo?
00:12:02 Orador 1
Sim!
00:12:02 Orador 2

Se há?
00:12:03 Orador 1
Haverá fatores ou algo que limita esse, essas funções?
00:12:09 Orador 2
Talvez, isso também depende um bocadinho das escolas onde nós trabalhamos de.
00:12:14 Orador 1
Como por exemplo?
00:12:16 Orador 2
Depende também, por exemplo, há o cargo do Diretor de Turma p'ara mim é um cargo de gestão, intermédia, pronto digamos assim. Mas também tens que ter liberdade para o desempenhar. Porque se não te derem liberdade total, és Diretora de Turma, mas se disserem assim, não isso não pode ser assim e não me explicarem porquê, então eu acho que é um bocadinho entrave ao nosso papel e à nossa função.
00:12:54 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretora de Turma?
00:13:01 Orador 2
Tenho sentido vários. Neste momento, não é de forma algum, contra os encarregados de educação, porque eu acho que deve haver uma colaboração estreita entre a escola e a família, que faz sentido em todos os aspetos. Mas neste momento eu acho que nós, a nós nos veem como, o resolve problemas, o resolve problemas, mesmo em termos até de escola, não é? Da estrutura escola, acho que é o Diretor de Turma que tem que fazer, habituaram, habituaram-se a isso e em casa também. Em casa, ah o Diretor de Turma trata, o menino não tem senha, por exemplo, para o almoço, ah o Diretor de Turma trata. As pessoas esquecem-se que o Diretor de Turma ou está noutras aulas ou até nem pode ter aulas nesses momentos e não pode ser o Diretor de Turma a tratar de tudo e depois há o trabalho burocrático, que eu sinceramente acho que é trabalho, que nós fazemos muito trabalho administrativo. Não faz sentido.
00:14:09 Orador 1
Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:14:16 Orador 2
Olha as vantagens é aquelas que eu já referi, que, que não, que não se presencialmente eu acho que *tou* a passar por uma fase da minha vida profissional e que não, não, não me ligo só à minha Direção de Turma, mas acho que conseguimos conhecer melhor aqueles alunos e isto também pode passar pelo número de horas que passamos com eles. Neste caso, tenho Português, tenho História, tenho Cidadania, passo muito tempo com, com os meus alunos e acabo por os conhecer melhor. A vantagem também é conseguir e isso dá-me um certo prazer, conseguir conciliar um Conselho de Turma, e solucionar problemas, para aquelas crianças ou jovens que precisam de nós nesse momento, eu acho que é bom, é essa partilha, mas cá está, é já mais tarde, eu tou a sentir isso mais agora no segundo ano com esta turma do que no princípio e é essa parte acho que sim, acho que é vantajosa para todos e nós conseguimos ver a nossa Direção de Turma sempre um bocadinho de forma diferente e então, e acontece muitas vezes. Há o aluno, esta turma tem uma atividade, pois, mas o professor tal, mas está. Eu como Diretora de Turma, faço isso, venho cá e vou com eles e trato as coisas dessa forma porque sinto-os um bocadinho como meus também.
00:15:46 Orador 2
Com, com essa responsabilidade.

00:15:48 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:15:52 Orador 2
Os desafios, p'ra mim cada vez mais é a falta de tempo para chegar a tantos sítios e também o facto de não haver os tais limites bem definidos. Até onde é que eu devo ir e até onde é que eu não devo intervir. Portanto, isto depois também depende. Como sabes, eu já passei por várias escolas. Há escolas, talvez aquelas de intervenção prioritária, as chamadas TAPE's, trabalham com o Diretor de Turma de uma forma diferente. Há ali uma altura em que há o gabinete com os técnicos, nós colocamos as questões, mas não vamos mais além. Há outras, chegamos a ir a Tribunal, que chegamos a fazer imensas coisas que, pronto que são necessárias, porque não há outro pessoal técnico que faça essas funções e nós vamos fazendo, vamos fazendo tudo e acho que temos que começar a pensar um bocadinho o que é que é o nosso papel como Diretor de Turma e o que é que é o nosso papel como professor também, porque às vezes a parte da Direção de Turma não nos pode retirar o tempo que nós necessitamos para exercer as nossas funções como professores.
00:17:11 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma, teve formação inicial?
00:17:16 Orador 2
Não, não.
00:17:19 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretora de Turma?
00:17:20 Orador 2
Olha aprendi a ser Diretora de Turma com as minhas orientadoras de estágio. Que na altura não, não fazia parte do estágio sequer, nós trabalharmos a Direção de Turma, mas elas acharam por bem nós, pelo menos, pelo menos sabemos tirar faltas, que era uma coisa que nós não sabíamos. Portanto, isto já foi há muitos anos, não tem nada a ver com o que é o papel do Diretor de Turma hoje em dia. Hoje em dia é muito mais abrangente, fazemos muito mais coisas, mas foi aí e depois é sempre com os colegas, porque cada vez que nós mudamos de escola, mesmo agora com, com esta idade. Eu o ano passado precisei muito de vocês todos, porque há plataformas novas, programas novos, coisas que não estava habituada, porque numa escola é o INOVAR na outra é o GIAE e numa escola as Direções tratam de uma maneira, noutras tratam de outra. Os Coordenadores de Diretores de Turma também, têm perspetivas diferentes e tudo isto, eu acho que nós, Graças a Deus, somos pessoas que temos uma grande capacidade de adaptação, porque se não fechavam-nos aí e não resolvíamos os problemas, mas não, é que mesmo com os colegas, que se aprende.
00:18:36 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:18:42 Orador 2
Devia, devia.
00:18:44 Orador 1
Que ações de formação deveriam ser essas?
00:18:48 Orador 2
Essas ações de formação poderiam, olha por exemplo, gestão de conflitos. Acho que era uma boa ação de formação para o os Diretores de Turma. Depois é assim, na minha, na minha perspetiva, a parte burocrática devia deixar tanto de ser nosso e passar mais para

os serviços administrativos, mas pronto, sendo que não é, se calhar também mais formação nessa área. Depois, sei lá, ao nível das competências pessoais e sociais acho que também é importante, porque nós temos que gerir, quando falo da gestão de conflitos isto também está implícito, porque nós temos que trabalhar com alunos, que são todos eles completamente diferentes ainda bem, temos que trabalhar com os colegas, que também são todos completamente diferentes ainda bem e temos que trabalhar depois também com os encarregados de educação. Ao nível da articulação curricular também acho que poderíamos fazer alguma coisa, para não cair tudo em cima do Diretor de Turma, mas para que o Diretor de Turma depois consegue, conseguisse gerir esse trabalho todo com os colegas. Acho que poderia ser um plano por aí.

00:20:04 Orador 1

Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?

00:20:11 Orador 2

Para mim neste momento deveria estar logo na formação inicial, porque eu sinto e senti ao longo destes anos muita falta dela, não é?

00:20:22 Orador 1

E ao longo da carreira profissional?

00:20:23 Orador 2

Sim ao longo da carreira profissional também, porque nós não somos uma profissão estática, não é? E as coisas vão evoluindo. Nós temos sempre que aprofundar, temos que refletir, temos que estudar e nós sabemos disso. Portanto acho que é uma, sinceramente pensando nas formações que fiz, não, nunca houve assim muito nada ao nível da Direção de Turma, mas sim, acho que faz falta.

00:20:48 Orador 1

No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?

00:20:54 Orador 2

Acho que sim. Eu acho que sim.

00:20:56 Orador 1

De que forma?

00:20:58 Orador 2

De que forma? Olha às vezes de uma forma simples, já não, ultimamente não muito, mas às vezes chegavam colegas nossos à escola mais novos e perguntavam, o que é que eu hei de fazer nesta situação? Como é que hei-de resolver este assunto? E então essas situações que às vezes não são tão palpáveis como trabalhar no INOVAR ou outra coisa qualquer, às vezes podiam se criar sessões dentro da, própria escola e fazer esse partilhas de experiências ou até discutir certos assuntos que fazem falta pró dia a dia do Diretor de Turma. Por exemplo, as pessoas às vezes também não sabem como é que hão-de resolver por exemplo, uma visita de estudo. Chegam às escolas e também não sabem. E mesmo eu, que ando sempre a mudar de escola, os procedimentos são todos diferentes. Acho que às vezes devíamos parar um bocadinho e fazer reflexões a esse nível.

00:21:59 Orador 2

E acho que os mais velhos, sem dúvida, têm um papel importante, porque sabem como é que hão-de fazer.

00:22:06 Orador 1

Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções de Diretor de Turma?
00:22:14 Orador 2
Que estratégias poderão ser colocadas em prática? Uma já disse que é o tempo. Outra, é assim, eu acho que o Diretor de Turma tem que ter um bom conhecimento do projeto educativo. É mais fácil às vezes atingir objetivos se tiver conhecimentos a esse nível. E depois acho que é importante às vezes reunir ou falar com os Diretores de Turma todos do 5º ano, todos do 6º por grupos, trabalharmos um bocadinho por grupos, acho que essas estratégias eram boas. Pronto, já não vou falar de, do tempo que que deveria ser aqui também alocado, mas acho que sim, acho que…
00:23:11 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:23:17 Orador 2
É! P'ra mim neste momento e se calhar um bocadinho assim de forma mais corriqueira, acho que o Diretor de Turma ou os Diretores de Turma levam as escolas, acho que andam com as escolas às costas, não é a casa.
00:23:32 Orador 1
Porquê?
00:23:33 Orador 2
Porquê? Porque cá está, cai tudo no Diretor de Turma e se nós precisamos de qualquer coisa de imagina, de uma autorização pó menino se deslocar à sede do Agrupamento, lá vai o Diretor de Turma. Vem uma sessão de higiene, é com o Diretor de Turma. Uma sessão qualquer com o escritor, é o Diretor de Turma, fora o resto, fora a burocracia dos subsídios, das matrículas, da há de tudo e mais alguma coisa que que os meninos tenham, de problemas com a cantina, problemas com as entradas, os conflitos entre eles, chama-se sempre o Diretor de Turma.
00:24:14 Orador 1
Sente que o Diretor Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:24:20 Orador 2
Depende! Eu acho que na maior parte dos casos, sim e principalmente nesta escola tenho ouvido muitos colegas mais velhos dizerem que pedem para não ser Diretores de Turma, ainda há bocado ouvi uma resposta, uma frase que me ficou aqui na cabeça, que é: cada vez que chega ao pé de alguém que está mais tenso, essa pessoa é Diretora de Turma, não é? E eu acho que as pessoas que que há muita gente que valoriza, a maior parte dos colegas valoriza o trabalho do Diretor de Turma.
00:24:55 Orador 1
E pelos alunos?
00:24:56 Orador 2
Pelos alunos também! É eu sinto que somos, que eles nos acarinham e que nos veem de uma outra forma. Eu acho que, para já, em sala de aula, parece que as coisas fluem melhor, funciona, funciona melhor e eles depois acho que acabam por ver em nós, também, como se fôssemos o pai ou a mãe, ali, naquele, naquele local que é a escola. Eu houve uma vez que trabalhei com um grupo de colegas alemães e que ficaram muito encantados com o nosso sistema, por ter o Diretor de Turma, porque é um grande pilar para os alunos. Pronto, nem sabem eles é o resto, não é? Aquilo que a gente sofre, mas p'rós alunos acho que sim. Acho que é, é bom que eles tenham uma orientação e que tenham uma pessoa onde se hão-de dirigir, mas às vezes eu acho que, cá está a parte, que

mais me, me desgasta é mesmo a parte burocrática e se ela fosse, relevada para outro sítio não me importava e se calhar, gostava mais de falar com eles sobre, sei lá, expectativas, coisas das escolas e eles abrem-se muito com os Diretores de Turma.
00:26:11 Orador 1
E pelos pais/encarregados de educação?
00:26:13 Orador 2
Pelos pais encarregados da educação, da minha experiência, depende um bocadinho dos locais das, dos sítios onde já trabalhei, que veem o Diretor de Turma de formas diferentes, mas de modo geral acho que tenha, ter sido acarinhada pelos encarregados de educação, não todos como é óbvio, já tive conflitos com alguns. Mas de modo geral as coisas têm funcionado nesse aspeto, com os encarregados de educação.
00:26:43 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:26:47 Orador 2
Também, também! Sinto que os assistentes operacionais nos, nos respeitam e nos responsabilizam também um bocadinho e eu acho que também faz sentido, pela nossa turma.
00:27:06 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas?
00:27:11 Orador 2
Aí também. Aí acho que há uma grande articulação entre o Diretor de Turma e quando é necessário termos relação com esses profissionais, acho que sim. Acho que, pelo menos da minha experiência tem corrido sempre muito bem a relação com eles e a forma como eles nos veem. Acho que eles nos veem como um, um, como uma pessoa que sabe daquilo tudo, ou seja, sabe de, dos alunos todos e dos problemas que, que os envolvem. Eu acho que somos um bocadinho vistos assim, curiosos.
00:27:49 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática, a valorização do Diretor de Turma?
00:27:57 Orador 2
Em que é que, na prática? Na prática eu acho que, p'ra mim é no sucesso dos alunos, quer ao nível pessoal, quer ao nível académico, acho, acho que é isso. Acho que quando nós conseguimos orientar uma turma, por exemplo, eu sinto estes 2 anos, quinto, sexto ano, quando chega ao sexto final do sexto ano, sinto como se fosse a um ciclo que se fechou, mas acho que me sinto, acho que me sinto, é como se fosse uma tarefa cumprida.
00:28:36 Orador 1
Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:28:41 Orador 2
Infelizmente não.
00:28:43 Orador 1
Porquê?
00:28:44 Orador 2
Digo-te infelizmente, porque eu acho que nós estamos todos muito cansados, não é? Da Direção de Turma e às vezes devíamos rodar, apesar de, por exemplo, no segundo ciclo não seria muito fácil, porque não somos assim tantos quanto isso. Mas, às vezes, nós temos que ter muita empatia com os alunos, nós temos que ter muita paciência, temos que ter um espírito muito aberto para falar com eles, porque eu acho que a relação que se cria com a Direção de Turma, é mesmo pelo facto de nós termos disponibilidade para

falar com eles e eu lembro-me de um colega com quem aprendi muito ao nível da educação especial e que eu às vezes falava muito nisto e que lhe dizia: “Eh pá, hoje perdi muito tempo da minha aula a por causa da Direção de Turma”. E a resposta: “Não perdeste, ganhaste”. Pronto eram, p’ra já, para mim era assim uma voz de comando e ainda continua a ser ainda orientação nesse aspeto. E acho que nem todas as pessoas têm disponibilidade ou porque é muito fácil dizer “Ai, eu não quero eu não gosto”, pronto. Mas, eu acho que tem que ter um certo perfil de competências para se trabalhar com, com estes alunos, porque, pronto as pessoas que não estão motivadas para isto.

00:30:11 Orador 1

Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.

00:30:18 Orador 2

Um conduto de…

00:30:19 Orador 1

Um conjunto, um.

00:30:21 Orador 2

Ai, um conjunto!

00:30:21 Orador 1

De atributos.

00:30:22 Orador 2

Olha primeiro eu acho

00:30:25 Orador 1

E qualidades.

00:30:25 Orador 2

E qualidades sim. Primeiro eu acho que devemos ser pessoas que devem ouvir os outros. É importante quer ao nível, dos outros, em todas as estruturas, portanto, acho que devemos ouvir os colegas, saber ouvir os colegas, saber ouvir os alunos, saber ouvir os encarregados de educação, saber ouvir as Direções, acho que é importante. E depois acho que é importante também, sabermos ter espírito de iniciativa, porque há situações em que, um, se um Diretor de Turma não for p’rá frente o caso pára ali. Tou-me a lembrar de algumas reuniões, em que tem que ser mesmo ou o Diretor de Turma a levar aquilo p’rá frente e levar os assuntos mais a sério. Depois acho, cá está, tem que ser, tem que ser disponível, tem que tomar decisões, tem que ser uma pessoa que tome decisões. Eu acho até tem que ser uma pessoa que não tenha medo neste, neste momento, sabes?

00:31:28 Orador 2

Acho que sim.

00:31:29 Orador 1

Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?

00:31:35 Orador 2

É, eu já referi isso aqui numa outra…

00:31:37 Orador 1

Porquê?

00:31:38 Orador 2

Eu acho que nós fazemos muita gestão de, de muita coisa e acabamos por, por deixar as Direções das escolas dos Agrupamentos mais leves, digamos assim. Porque todo aquele trabalho que é para passar para o Diretor de Turma, desde a gestão curricular, desde a gestão pedagógica, a gestão dos conflitos, sei lá, reuniões com os encarregados de

educação e os problemas que nós resolvemos ali no espaço da Direção de Turma e que não chegam a outros patamares. Acho que nós somos mesmo um cargo de gestão intermédia.
00:32:26 Orador 1
Em que processos, o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:32:35 Orador 2
Em que processos? Eu acho que, logo no processo da parte burocrática, logo aí, p'ra mim é! Porque fica ali aquilo resolvido, aquelas situações de faltas, de, até de gestão de daqueles conflitos em que os nossos colegas escrevem as participações e nós resolvemos e depois em todas, nas reuniões, por exemplo, nós fazemos o papel de gestão. Nós gerimos tudo nos finais de período, nós somos peças essenciais.
00:33:14 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso do desempenho do cargo?
00:33:20 Orador 2
Olha, eu acho que um dos fatores é a boa vontade, sinceramente. E acho que a o outro fator, também já referi, que é a capacidade de dialogar, de, de ouvir o outro e dar sugestões e de partilhar um bocadinho das nossas experiências. Eu acho que é por aí.
00:33:40 Orador 1
Em sua opinião nesta escola/agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como por exemplo, projeto educativo, regulamento interno?
00:33:55 Orador 2
Eu nesta escola, não tenho nenhum, ainda experiência suficiente para responder aa essa pergunta de uma forma muito clara. Mas, acho que poderíamos ter um papel mais ativo nesse aspeto.
00:34:16 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores de turma?
00:34:28 Orador 2
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir? Eu acho que é assim, nas reuniões que nós temos, se nós nos ouvirmos todos, se nós trabalharmos todos em conjunto e falarmos todos a mesma linguagem, acho que conseguimos a contribuir para esse papel de colaboração, não é? Era colaboração conjunta?
00:34:53 Orador 1
Sim, colaboração e cooperação.
00:34:56 Orador 2
E cooperação sim, acho que a…
00:34:59 Orador 1
Como é que o Diretor de Turma pode contribuir para esta colaboração e cooperação?
00:35:02 Orador 2
Sim, acho que sim, porque o Diretor de Turma tem que saber agregar. Tem que saber agregar e não dispersar. E isto em todos os aspetos, quer ao nível da lecionação de conteúdos, quer ao nível da forma como nós lidamos com aquela turma, porque é diferente lidar com a turma A ou com a turma B e se nós tivermos todos em articulação e se tivermos todos, se o Diretor de Turma conseguir manter um bom clima a nível do Conselho de Turma, é muito mais positivo para que o papel e para que os resultados finais sejam a mais positivos.

00:35:43 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma, um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:35:56 Orador 2
Porque se, eu acho que facilita, porque se o encarregado de educação ou se nós tivermos alguma coisa a resolver com o encarregado de educação relativamente a algum assunto ou algum problema ou não, que tenha surgido na escola, quer com algum docente, quer com assistente operacional ou até com colegas deles, não é? Entre pares, acho que é mais fácil o Diretor de Turma resolver porque é uma pessoa única e que em vez de estarmos com, com muitos caminhos, pronto está ali aquele caminho que normalmente resolve, estás a ver? Pode ser que a coisa esteja assim mais complicada, mas acho que o Diretor de Turma faz isso bem.
00:36:47 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:36:51 Orador 2
Em que processos? O Diretor de Turma demonstra a sua liderança nas reuniões, quer com os encarregados de educação, quer com o Conselho de Turma. Eu acho que, por exemplo, quando tenho que, quando faz uma atividade e que também possa ser mais daquela turma, acho que o Diretor de Turma tem que também orientar os docentes, os colegas, os alunos, portanto, todos os que estão envolvidos e acho que aí se nota a liderança.
00:37:32 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:37:40 Orador 2
Sem dúvida. Eu já tive em agrupamentos onde me senti sem rede. Não sei se percebes o que estou a dizer e noutros onde me senti muito segura. Sem rede quer dizer que, “Ah tu é que és a Diretora de Turma”, noutros não. Eu acho que é muito importante nós termos abertura suficiente e conseguirmos chegar até às Direções e dizer, “passa-se isto, isto, isto, eu preciso de ajuda, preciso de uma orientação” e felizmente foram poucos os casos onde me senti sem rede.
00:38:19 Orador 1
Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:38:29 Orador 2
Eu acho que sim.
00:38:30 Orador 1
Que cargos de gestão?
00:38:32 Orador 2
Que cargos de gestão é que ouvem os Diretores de Turma?
00:38:35 Orador 2
Eu acho que, por exemplo a nossa Coordenadora nos ouve muito. Acho que é uma, p’ra mim foi uma pessoa fundamental, aqui porque era a pessoa que com quem eu sentia que podia partilhar algumas coisas ou algumas dúvidas.
00:38:54 Orador 1
E em que circunstâncias?
00:38:55 Orador 2

Em que circunstâncias, olha por exemplo, problemas de alunos estrangeiros, integração de alunos estrangeiros. Alunos que têm problemas, cá está, alimentares, até alguns conflitos que eles possam ter, aa Coordenadora orienta. E depois claro, olha a Coordenadora dos Diretores de Turma também, é aquela pessoa que eu acho que acaba por nos dar apoio quando e os colegas mais velhos, pronto, mas estamos a falar em estruturas.

00:39:31 Orador 1

No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?

00:39:41 Orador 2

Eu acho que, nos Diretores de Turma têm que começar, eu, eu pronto, se as coisas não mudarem um bocadinho prevejo um percurso um bocadinho complicado *pós* Diretores de Turma, porque neste momento além das coisas que são inerentes ao cargo de Diretor de Turma propriamente dito ao nível da gestão pedagógica, nós temos muito o problema neste momento, os problemas familiares, os problemas sociais, que vêm de lá de fora e que depois se manifestam e se espalhou aqui nas escolas. Eu acho que ou isto muda um bocadinho ou então, papel o Diretor de Turma vai ser um cargo de muito sacrifício.

00:40:28 Orador 1

No procedimento interno de designação concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?

00:40:37 Orador 2

É assim, p'ra mim não tem que ser assim de uma forma tão unilateral. Acho que pode haver outras pessoas ou outras estruturas que conheçam as pessoas e que, e que digam, "olha, esta pessoa tem carisma, tem p'ra ser Diretor de Turma", não precisa de ser, o Diretor. P'ra isso acho que o Diretor deve ter uma perceção de toda a gente que tem dentro do seu Agrupamento e sinceramente nestes Agrupamentos, mega Agrupamentos talvez não seja fácil.

00:41:16 Orador 1

Na valorização do cargo, enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.

00:41:25 Orador 2

Incentivos? Eu acho que p'ra mim é o tempo. Sinceramente, acho que o Diretor de Turma deve ter, deveria ter muito mais tempo para, para tratar de, de todos os assuntos. Tirarem a carga letiva, por exemplo, se bem que neste momento eu prefiro ter carga letiva a ter Direção de Turma. Mas se as coisas mudassem, acho que o Diretor de Turma ganhava muito e as escolas também, se tivesse mais tempo para se dedicar à Direção de Turma.

00:42:01 Orador 1

Como Diretor de Turma nomeada pelo seu Diretor de, do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?

00:42:13 Orador 2

Um 7.

00:42:14 Orador 1

Porquê?

00:42:16 Orador 2

Porque eu acho que, há coisas que ainda temos que, não… 10 não, 8 não, 9 não, porquê? Porque acho que há muitas coisas que ainda temos que limar. Há muitas arestas que ainda temos que limar. E eu não sei se é culpa de, dos Diretores, se é, se são a dos nossos

governantes, mas o que é fato é que nós sentimos, que neste momento que não estamos, não somos muito apoiados, porque não é o aquele apoio que falei há bocado de irmos lá e expor o nosso problema, não! É a quantidade de problemáticas que nos cai em cima e então aí não me sinto completamente, a contente, não é? Com, com o facto de, de ser Diretora de Turma e não tenho tudo aquilo que precisava de ter. Precisava de por exemplo, ou que os secretários fossem mais e não *tou* a falar daquele trabalho das atas que nós fazemos, ou os secretários fossem mais cooperantes connosco, não é? E isto também não tem nada a ver com as pessoas que desempenham esses cargos, porque muitas vezes as pessoas quase que nem nos veem, porque não estão junto de nós e o Diretor de Turma precisa cada vez mais de, do suporte de um apoio. Por isso é que não, não faço assim uma máxima de 9, 10 porque falta ainda atingir alguma coisa.

00:43:55 Orador 1

Terminámos a nossa entrevista. Obrigado pela sua colaboração.

00:44:00 Orador 2

Obrigado. Olhe peço desculpa se disse algo, mas…

Ficheiro de áudio E

J.m4a 10/01/2024 (09:00)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:28:13)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito pelos procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:00 Orador 1
Assim inquiro se autoriza a realização desta entrevista a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:06 Orador 2
Autorizo.
00:01:08 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:11 Orador 2
Autorizo.
00:01:12 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:13 Orador 2
61 anos.
00:01:15 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:17 Orador 2
Feminino.
00:01:18 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:20 Orador 2
Mestrado em Estudos do Património.
00:01:23 Orador 1

Quantos anos serviço tem como docente?
00:01:26 Orador 2
37.
00:01:28 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:33 Orador 2
Não sei bem, mas talvez uns 10.
00:01:36 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor Turma de 2 turmas?
00:01:40 Orador 2
Não, não nunca tive essa experiência.
00:01:43 Orador 1
Muito bem. Começo esta entrevista por perguntar quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:51 Orador 2
Como Diretor de Turma devo fazer a ligação entre a escola e a família, resolvendo questões relacionadas com a vida dos alunos na escola e articulando as atividades que eles desenvolvem nas várias disciplinas do currículo.
00:02:14 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma para si quais são as mais importantes?
00:02:21 Orador 2
Para mim as mais importantes são a articulação entre a escola e a família.
00:02:27 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55 será que houve uma alteração barra acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:02:42 Orador 2
Na legislação talvez, mas eu penso que em termos práticos, não, não terá havido grande alteração.
00:02:52 Orador 1
Explique porquê?
00:02:53 Orador 2
Porque desde sempre os Diretores Turma resolveram as questões relacionadas com o 54, por exemplo, na, nas dificuldades de aprendizagem, etc. sempre fizeram articulação com os professores do ensino especial, sempre tentaram colmatar as dificuldades dos alunos arranjando estratégias conjuntamente com os outros professores. Portanto, eu penso que o 54 veio colocar na lei, vá lá, aquilo que já se fazia anteriormente, penso, posso estar, pode-me estar a falhar alguma coisa, mas penso que talvez burocraticamente tenha acrescentado trabalho, mas não estou a ver na prática, na prática sem ser em termos burocráticos não estou a ver assim nada de especial. Mas também a minha experiência como Diretora de Turma deve, devo dizer que é assim, eu fui Diretora de Turma nos meus primeiros anos de trabalho, há 20 e tal anos há 30 anos e voltei a ser Diretora de Turma agora há 3 anos. Portanto também se calhar a minha, a minha, o meu testemunho, pode não ser o mais correto, vá lá.
00:04:17 Orador 1

Como Diretor Turma assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:04:26 Orador 2
Por vezes, sim.
00:04:28 Orador 1
Quais?
00:04:30 Orador 2
Mas eu também não conheço a legislação de fio a pavio, não é? Mas também não *tou* a ver, se calhar está tudo previsto e estou a dizer que sim, mas se calhar está tudo previsto na lei, estava a pensar naquelas questões de telefonar ou contactar com os encarregados sem ser no horário de atendimento, nós fazemos isso. Resolver questões dos alunos sem ser no meu horário letivo, há, há questões para as quais nós às vezes somos solicitados não estando dentro do nosso horário letivo, por exemplo, não sei se se seria isso.
00:05:08 Orador 1
Recorrendo à sua experiência pensa que o número de horas destinadas às funções do Diretor de Turma é suficiente?
00:05:14 Orador 2
Penso que não.
00:05:15 Orador 1
Porquê?
00:05:16 Orador 2
Principalmente as do currículo, porque é assim, nós os Diretores de Turma penso que deveriam ter possibilidade de estar mais tempo com os alunos da sua Direção de Turma, o que possibilitava um controle melhor das situações da turma e uma forma mais se calhar célere de resolver alguns problemas. Por exemplo, eu neste momento sou professora de História apenas, tenho 3 horas letivas de História e 1 hora de Cidadania, o que me parece pouco para conhecer bem os alunos. Acho que por exemplo a hora de Oferta Complementar, que é do currículo dos alunos, a hora, o tempo não é a hora, também deveria ser atribuída ao Diretor de Turma.
00:06:06 Orador 1
Em sua opinião há vantagens em manter o Diretor Turma do ano anterior?
00:06:11 Orador 2
Acho que sim.
00:06:12 Orador 1
Porquê?
00:06:13 Orador 2
Acho que há muitas vantagens porque já traz um conhecimento da, dos alunos, dos encarregados de educação, dos problemas que existem de todas as situações, o que é uma mais-valia pó ano seguinte. Eu penso que todos os Diretores de Turma ou quase todos, há exceções e nós conhecemos exceções a este ano por exemplo, em que o papel do Diretor de Turma está muito facilitado no sexto ano, exatamente porque traz esse know-how do quinto ano.
00:06:43 Orador 1
No desempenho do cargo haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:06:53 Orador 2

Não sei, não *tou* assim a ver de repente. Há funções que limitam o desempenho do Diretor de Turma?
00:07:01 Orador 1
O desempenho do cargo, haverá algo que condiciona ou limita essas funções que o Diretor de Turma tem?
00:07:10 Orador 2
Sim há sempre, por exemplo, há sempre a questão de, da participação dos pais. Nós temos sempre de ter a aprovação dos pais para implementar determinadas atividades ou para implementar determinadas medidas e, por vezes, os pais são um contravapor para implementação de algumas medidas, estava a pensar por exemplo no ano passado, na minha Direção de Turma, em que um encarregado de educação não aceitou que o filho fosse, frequentasse o apoio ao estudo por exemplo, que era uma medida do 54 e que era essencial para a superação de algumas dificuldades.
00:08:01 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma? Isto de uma forma muito geral, muito geral.
00:08:07 Orador 2
De uma forma muito geral os pais, por exemplo. Não, na maior parte das vezes, não facilita o trabalho dos Diretores de Turma e encaram o Diretor de Turma e os professores da turma como inimigos, quando os Diretores de Turma e os professores são os primeiros a querer que os alunos tenham sucesso, portanto, há sempre grande limitação vá lá, na ação dos Diretores de Turma, porque a escola tem, como é que eu hei de dizer isto? A escola tem a sua função e os pais têm a sua função, não é? E os pais querem, querem ter a função de pais e a função de professores e por outro lado por vezes também não temos meios, não é? Para resolver algumas situações, não é? Que nós queremos resolver nomeadamente, estava a pensar agora nas questões de apoio psicológico ou de apoio socioeconómico, em que os Diretores de Turma estão muito limitados com os meios que as escolas têm, não é?
00:09:28 Orador 1
Que vantagens/contributos associa o exercício da função de Diretor de Turma?
00:09:35 Orador 2
Vantagens? Para quem? Para o professor ou para os alunos?
00:09:38 Orador 1
Não para o exercício dessa função do Diretor de Turma.
00:09:48 Orador 2
Epá não tou, não tou a perceber a questão. Explica lá isso.
00:09:54 Orador 1
Haverá alguma vantagem associada, ao facto do Diretor de Turma ter um exercer essa, essa função da Direção de Turma?
00:10:01 Orador 2
A vantagem é o conhecimento mais aprofundado, o conhecimento mais aprofundado da turma, não é?
00:10:05 Orador 1
Ou um contributo.
00:10:09 Orador 2
Dos alunos por vezes ou na maior parte das vezes facilita o trabalho quer como Diretor de Turma, quer como professor da disciplina que que tem a seu cargo, não é?

00:10:18 Orador 2
Agora para além disso não tou a ver.
00:10:22 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:10:27 Orador 2
Desafios essencialmente em termos de relações humanas, de como é que eu hei de dizer, de tentar dar a volta às situações, arranjar estratégias para lidar com tanta
00:10:49 Orador 1
Encontrar soluções.
00:10:50 Orador 2
Encontrar soluções, estratégias diferentes para lidar com as pessoas, que as pessoas são todas diferentes, não é? E isto requeria se calhar, era mais formação de relações interpessoais por parte dos Diretores de Turma que não, penso eu que não tem for, a maior parte dos professores não tem formação para ser Diretor de Turma e era necessário haver na componente da formação de professores, se calhar uma formação específica de relações, interpessoais, de relações humanas para tentar lidar com situações que às vezes são muito problemáticas, porque as pessoas são, são todas diferentes, não é?
00:11:28 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:11:32 Orador 2
Não.
00:11:33 Orador 1
Como aprendeu então a ser Diretor de Turma?
00:11:35 Orador 2
Com experiência.
00:11:38 Orador 1
Em sua opinião o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:11:43 Orador 2
Acho que sim. Deveria ser na formação de professores.
00:11:47 Orador 1
E por exemplo, enfim, ações, que ações de formação deveriam ter?
00:11:50 Orador 2
Aquilo que eu referi atrás é relações interpessoais. Há formas de lidar, de, de ensinar a lidar com, com as pessoas, não é? Há cursos específicos para isso e uma componente dessas na formação de professores era importante, porque não é só a formação pedagógica, não é? Formação pedagógica, é muito importante para a questão dos alunos, para os pais e para os encarregados de educação acho que é necessário, é necessária uma formação dirigida, de forma a que as pessoas consigam lidar com os problemas se calhar de uma forma mais posi, não é positiva, de uma forma mais equilibrada
00:12:40 Orador 1
Eficiente.
00:12:41 Orador 2
Eficiente.
00:12:42 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?

00:12:49 Orador 2
Nas duas, portanto, na inicial e ao longo da carreira.
00:12:53 Orador 1
Porquê?
00:12:55 Orador 2
Porque, as coisas vão mudando, não é?
00:12:57 Orador 2
As situações vão sendo diferentes, vão surgindo problemáticas diferentes e é, portanto, por exemplo, eu que já sou uma professora velha, não é? Com muita experiência, quando fiz a minha formação inicial há 40 anos os problemas eram completamente diferentes dos problemas atuais.
00:13:20 Orador 1
No seu ponto de vista será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:13:29 Orador 2
Penso que sim.
00:13:27 Orador 1
De que forma?
00:13:29 Orador 2
De que forma?
00:13:31 Orador 1
Como é que eles poderiam desempenhar essa formação?
00:13:33 Orador 2
Por exemplo, na, na eu penso que o papel dos professores mais experientes nas escolas está a ser desperdiçado há desde sempre e acho que os professores mais experientes deveriam ser utilizados para fazer o acompanhamento dos professores que ingressam na carreira e dos professores que quisessem, como é que eu hei-de dizer? Aprender, a partilhar, portanto devia ser um trabalho de partilha nas escolas feito pelos professores mais experientes, com os professores que chegam ou com os professores mais recentes e os professores por exemplo na componente não letiva dos professores mais experientes podia ser aproveitado esse algum desse tempo, para fazer partilha das experiências, para ajudar na resolução de problemas, para cooperar na organização, por exemplo, de atividades com as Direções de Turma ou até nas reuniões com os pais, portanto, podia ser feito variadíssimas formas. Até aí até na questão da, da supervisão pedagógica também, tudo isso eu acho que é uma falha muito grande que existe no nosso sistema e um, um desaproveitamento da experiência, dos mais velhos.
00:14:57 Orador 1
Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:15:03 Orador 2
Olha estas que que acabei de referir, não é? Eu penso que deveria haver uma coisa que se perdeu nas escolas que é a formação, que antigamente se fazia nas escolas, hoje em dia a formação é toda feita nos Centros de Formação, portanto devia haver autoformação.
00:15:23 Orador 2
E também devia haver o acompanhamento de professores experientes aos professores mais, mais, mais recentes.
00:15:37 Orador 1

Em sua opinião o Diretor Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:15:42 Orador 2
É.
00:15:43 Orador 1
Porquê?
00:15:44 Orador 2
O Diretor de Turma deve ser um professor de referência para a turma.
00:15:53 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:15:59 Orador 2
Nem sempre, mas eu acho que de um modo geral é.
00:16:02 Orador 1
E pelos alunos?
00:16:04 Orador 2
Pelos alunos também.
00:16:06 Orador 1
E pelos pais e encarregados de educação?
00:16:07 Orador 2
Pelos pais encarregados de educação também é responde como em relação ao, à primeira, portanto, por alguns é, bastante, agora em relação a outros não.
00:16:20 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:16:22 Orador 2
Pelos assistentes operacionais também mais ou menos. Não acho que seja 100%, mas acho que o Diretor de Turma é sempre referência.
00:16:33 Orador 1
E por outros técnicos como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas da fala.
00:16:40 Orador 2
Também acho que sim, que é que é tido em consideração, sim.
00:16:45 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma?
00:16:52 Orador 2
Na prática não se traduz em nada.
00:16:58 Orador 2
Porque é assim, na prática, é assim no que é que se traduz? A valorização traduz-se em haver um reconhecimento de que aquele elemento é o Diretor de Turma. Se houver problemas, é ao Diretor de Turma que se, que se dirige qualquer um dos elementos que referiste, mas na prática, ninguém dá valor aos Diretores de Turma, não é? Portanto, isto é assim, é uma referência, é, mas, na prática não é referência nenhuma, nem para a direção, nem para a direção dos agrupamentos penso que também pouco pouca importância dão embora eu acho que o Diretor de Turma tem como gestão intermédia tem um papel fundamental na resolução de na resolução ou na, no facto de não existirem muitíssimos problemas.
00:17:47 Orador 1
Em sua opinião qualquer docente reúne condições para ser Diretor de Turma?
00:17:52 Orador 2
Não!

00:17:53 Orador 1
Porquê?
00:17:54 Orador 2
Porque há muita gente não tem perfil para ser Diretor de Turma. Não tem qualidades para isso e é preciso qualidades, não quer dizer que eu as tenha, mas eu acho que para ser Diretor de Turma o professor tem de cumprir um, um determinados requisitos e um, uma delas que é fundamental é a questão das relações interpessoais.
00:18:21 Orador 1
Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para ser Diretor de Turma.
00:18:29 Orador 2
Olha, primeiro é ter bom senso, no sentido do bom senso para resolver as questões com os alunos e com os encarregados de educação. Pois é preciso, não ser alarmista, não é? Vai ao, ao mesmo aí no mesmo sentido. Ser uma pessoa organizada. Uma pessoa cumpridora que não ia, ia dizer uma coisa, mas agora não me lembro, do contrário do contrário, que era isso que eu queria dizer, é não ser laxista, como é que se diz é …
00:19:10 Orador 1
É tem a ver com a responsabilidade?
00:19:14 Orador 2
Responsável, responsável, portanto que, rigorosa. E não sei, no momento …
00:19:27 Orador 1
Hum, hum não ocorre mais.
00:19:28 Orador 2
Não me ocorre mais.
00:19:29 Orador 1
Em sua opinião o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:19:34 Orador 2
É, é.
00:19:34 Orador 1
Porquê?
00:19:35 Orador 2
Exatamente porque é na gestão destes pequenos conflitos e destas pequenas, destes pequenos problemas, que se evita que a organização tenha grandes problemas, portanto é nesta na base, vá lá nesta gestão intermédia que se resolvem muitos problemas.
00:19:57 Orador 1
Então em que processos, o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:20:05 Orador 2
Em que processos?
00:20:07 Orador 1
Sim.
00:20:10 Orador 2
Então nestas questões, não estou a perceber bem, mas se calhar, mas o Diretor de Turma ao fazer a gestão da turma e das relações com os pais e com os funcionários e com os outros colegas, está a fazer gestão de pessoal, não é? Gestão de relações das pessoas, ao fim e ao cabo, é a descentralização vá lá, da gestão de topo, não é? Há determinadas

coisas que são geridas pelo Diretor de Turma fazem parte das suas competências que a gestão de topo nem chega a ter conhecimento.
00:20:54 Orador 1
Hum, hum, é isso. Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:21:00 Orador 2
Ah o perfil. Essencialmente é o perfil do, do Diretor de Turma.
00:21:06 Orador 1
Em sua opinião nesta escola/agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como por exemplo, o projeto educativo, o regulamento interno.
00:21:17 Orador 2
Não.
00:21:20 Orador 1
Não. De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:21:28 Orador 2
Fazendo-as uma gestão, uma gestão articulada, adequada da, das atividades e das, das disciplinas, dos alunos, etc.
00:21:39 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma, um mediador, entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos encarregados de educação e pessoal não docente?
00:21:56 Orador 2
Da mesma forma, fazendo a gestão dos conflitos com bom senso, com responsabilidade, de forma a que as questões se avolu, avolumem e tentando, por vezes, desdramatizar questões que, para os encarregados de educação e para os alunos são e para os funcionários, etecetera são coisas muito graves, quando na realidade são coisas muito simples e próprias das idades dos alunos etecetera.
00:22:26 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:22:37 Orador 2
Em conflitos, nos conflitos, por exemplo, quando há conflitos entre alunos ou entre alunos e professores, há por vezes há conflitos, quando há conflitos com pais também. Quando há questões de pronto também são conflitos, de não concordância com notas de recursos, etc. Em questões, questões que se podem evitar, questões de queixas por exemplo, de atitudes que por vezes são mal-entendidas entre professores e encarregados e alunos e os encarregados de educação aa entendem, situações que, que, que problemáticas e que têm de ser esclarecidas, não é?
00:23:24 Orador 1
Em sua opinião deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a direção do agrupamento e os Diretores de Turma?
00:23:30 Orador 2
Penso que sim, que é essencial.
00:23:32 Orador 1
Porquê?
00:23:32 Orador 2

É essencial para que não haja, para que as, os problemas que surgem, os conflitos que surgem não se avolumem e para que, para que o sucesso vá lá da escola, seja, uma questão, uma questão viável, positiva cresça, etecetera.
00:23:58 Orador 1
Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:24:08 Orador 2
Não *tou* a ver, acho que não.
00:24:13 Orador 1
No espaço exterior à escola as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:24:22 Orador 2
Desafios muito grandes. Porque os conflitos são cada vez mais frequentes, os conflitos entre a escola, oh melhor, o conflito entre a escola e a sociedade. O facto de, dos encarregados de educação utilizarem com frequência e viverem muito das redes sociais, são é um, é um, vá lá é uma questão que é facilitadora, de facilitadora e promotora de grandes conflitos entre a escola e os grupos de encarregados de educação. A tecnologia e o desajuste dos currículos, vão provocar cada vez mais conflitos e cada vez mais problemas pós encarre, pós Diretores de Turma resolverem.
00:25:23 Orador 1
No procedimento interno de designação, concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:25:31 Orador 2
Concordo, não *tou* a ver outra estrutura que pudesse ter conhecido, porque é assim o Diretor do Agrupamento deve ser a pessoa que melhor deve conhecer o corpo docente que tem a seu cargo, que tem ao seu serviço. Portanto, não há na minha opinião ninguém melhor que o Diretor do Agrupamento, oh que, quando falamos do Diretor do Agrupamento eu não entendo só o Diretor, entendo a equipa que faz parte da, do órgão de gestão. Acho que a equipa que faz parte do órgão de gestão, deve ser quem melhor conhece o corpo docente do agrupamento. Portanto, ninguém melhor que eles, para nomear os Diretores de Turma.
00:26:14 Orador 1
Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:26:23 Orador 2
Olha um dos incentivos devia ser a valorização do, do cargo do Diretor de Turma. Outro incentivo poderia ser monetário, porque eu não concordo com esta conversa de trabalho igual, quer dizer, concordo com o trabalho igual salário igual, só que o trabalho não é igual, não é? O trabalho de Diretor de Turma é um trabalho mais exigente, quer fisicamente, quer intelectualmente e não é intelectualmente, é psicologicamente. Psicologicamente o trabalho de Diretor de Turma é muito desgastante. E eu acho que isso devia, devia ser valorizado, quer em termos monetários, quer em termos de se calhar até de valorização na carreira, em vez poderia, por exemplo, em vez de ser uma a valorização monetária poderia ser uma valorização na promoção, portanto …
00:27:25 Orador 1
Na progressão da própria carreira.
00:27:25 Orador 2

Na progressão da própria carreira e isso também acaba por ser monetário.
00:27:33 Orador 1
Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?
00:27:40 Orador 2
Neste momento tu escolheste uma altura muito má para me perguntar isso.
00:27:46 Orador 2
De 1 a 10? 5.
00:27:48 Orador 1
Porquê?
00:27:48 Orador 2
Porque, não, não *tou* de maneira nenhuma neste momento satisfeita com o meu trabalho junto dos encarregados de educação da minha Direção de Turma.
00:28:02 Orador 1
Chegámos ao fim. Obrigado pela sua colaboração.
00:28:06 Orador 2
Ora essa.

Ficheiro de áudio F

N.m4a 22/01/2024 (12:45)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:30:43)

00:00:02 Orador 1
A entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:00:59 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:05 Orador 2
Com certeza.
00:01:07 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:10 Orador 2
Com certeza.
00:01:12 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:12 Orador 2
49.
00:01:14 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:16 Orador 2
Masculino.
00:01:17 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:19 Orador 2
Licenciatura em Ensino.
00:01:21 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como docente?

00:01:23 Orador 2
Vinte e quatro.
00:01:26 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:29 Orador 2
Desde sempre. Portanto, só não devo ter sido ali uns 4 anos, portanto vamos apontar pelo menos para 18 anos. Já é, dá uma margem valente.
00:01:42 Orador 2
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:46 Orador 2
Nunca fui!
00:01:49 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:55 Orador 2
Para além das mais básicas, consiste no registo de observação das faltas, de justificação das mesmas, assegurar a presença dos alunos nas aulas, coordenar o Conselho de Turma de forma a proporcionar um entendimento neste dos alunos que nós temos e conhecer os alunos, o seu background familiar e perceber o que é que isso pode inferir na dinâmica das aprendizagens da turma.
00:02:27 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:02:35 Orador 2
As mais importantes é assegurar que para cada um dos meus alunos *teja*, tenham todos os meios, quer em termos de docentes, quer em termos das condições da escola, para que eles possam desenvolver as suas aprendizagens. Nomeadamente, que os pais se assegurem que o aluno vem com todos os materiais que são necessários para o desenvolvimento das disciplinas e também a que a sua que o aluno seja assíduo e tenha um bom comportamento.
00:03:06 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:03:19 Orador 2
Claramente houve um acréscimo das funções atribuídas ao Diretor de Turma. Pois isso implica a implementação de planos de aprendizagem, para cada um dos alunos, aplicação de medidas universais para cada um dos alunos nas várias disciplinas e isso revelou claro, bastante trabalho.
00:03:41 Orador 1
Como Diretor de Turma, assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:03:47 Orador 2
Claramente.
00:03:49 Orador 1
Quais?
00:03:49 Orador 2

A primeira a que destaco logo é o Diretor de Turma ter um papel de assistente social, ou seja, ver, nem um aluno específico que revela carências, sejam elas do ponto de vista económico ou de outro fator um aluno que apresente perturbações e ter que, junto das famílias, procurar minimizar esses handicaps de forma que o aluno tenha a sua máxima integração e possa calmamente desenvolver as suas aprendizagens.
00:04:23 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor Turma é suficiente?
00:04:30 Orador 2
Claramente que não.
00:04:32 Orador 1
Porquê?
00:04:32 Orador 2
Porque atendendo ao número de alunos que nós temos que acompanhar em permanência e basicamente hoje em dia são todos os alunos, mesmo aqueles que partem de famílias estruturadas, podem apresentar eles também alguns défices de aprendizagem, decorrentes de problemas que os alunos tenham a nível psicossocial e que o Diretor de Turma tem que estar a par e tem que realizar um conjunto de démarches muitas vezes com entidades externas, de forma a assegurar o regular ensino aprendizagem dessa criança.
00:05:09 Orador 1
Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:05:14 Orador 2
Claramente. Porque o Diretor de Turma não vai conhecer os alunos de um momento para o outro, requer tempo e também tem que estabelecer laços de confiança, quer com os alunos, quer com os encarregados de educação, de forma a encontrar as melhores soluções para cada um dos alunos.
00:05:34 Orador 1
No desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:05:45 Orador 2
Depende já de cada Diretor de Turma, mas sim há.
00:05:49 Orador 1
Quais?
00:05:49 Orador 2
O que é que pode limitar o trabalho de um Diretor de Turma, nas suas funções? Uma é o tempo disponível que ele tem para se dedicar, porque se formos só cumprir únicas, o Diretor de Turma continua a desempenhar as suas funções enquanto docente, nas várias disciplinas que que leciona e o tempo que tem semanal para se dedicar à turma, é claramente insuficiente para muitas vezes em tempo útil, encontrar as melhores respostas e soluções para os problemas que vão surgindo. Portanto, para além disso, tem a ver com também com alguma autoridade ou legitimidade dos Diretores de Turma em poderem executar ou ter acesso a informações, muitas delas pertinentes e fundamentais para nós sabermos em concreto o que é que se passa com aquela criança.
00:06:41 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma?
00:06:46 Orador 2

A maior dificuldade. Pode ser um e é um problema de fato, é a burocracia inerente ao cargo. Pois para cada um dos alunos a quantidade de documentação que é exigida, quer aquela que nós temos que procurar para formar, para formatar e formular melhor o processo individual de cada um dos alunos, quer todas as justificações que temos que encontrar e possibilita muitas vezes perdermos dentro do trabalho burocrático para desempenhar e fazer as ações concretas aquelas que são necessárias.
00:07:25 Orador 1
Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:07:33 Orador 2
A principal vantagem e contributo que eu não posso também dissociar um pouco e anteriormente também acho que faltou dar esse acréscimo também na resposta, tem a ver com nós para, quando estabelecemos relações de confiança com o aluno, necessitamos de tempo para ir acompanhando, para acompanhar o seu processo, para acompanhar a sua situação escolar, para saber se ele está a estudar, como é que ele está a estudar, o trabalho que é feito em casa, portanto, estabelecer uma articulação com o encarregado de educação. Para isso tem que haver também confiança entre o encarregado de educação e o Diretor de Turma. Mas de facto quando é, quando estas conjeturas, todas externas, estão solucionadas, a vantagem que há é o facto de nós ficamos a conhecer muito bem os nossos alunos, temos uma boa relação de confiança com eles e podemos então facilmente ou mais facilmente implementar as medidas que são necessárias para o seu percurso escolar.
00:08:33 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:08:37 Orador 2
Principal desafio é haver uma colaboração saudável com os encarregados de educação e o encarregado de educação nos veja de facto, como um profissional da educação e que a nossa preocupação em termos educacionais, trabalhar com esse aluno de forma a que ele tenha os melhores desempenhos escolares possíveis e que muitas vezes barramos a nessa primeira parte, quando em temos encarregados de educação que acham que nós temos que desempenhar o papel que quer docente quer também de pai enquanto educador e depois também é a nível da articulação, quer com outros órgãos, quer com a direção, quer com órgãos intermédios, como de maneira a nós podermos intervir junto destas crianças. De sublinhar, por exemplo, a articulação que muitas vezes temos que fazer com entidades externas, sejam eles da CPCJ, sejam eles outras associações ou mesmo o Tribunal, já em outros, em outros casos.
00:09:43 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:09:50 Orador 2
Não! Tive apenas o bom senso de alguns colegas meus com mais experiência, que me foram transmitindo a sua experiência, seu modo de atuar perante algumas situações.
00:10:04 Orador 1
Então nesse sentido como é que aprendeu a ser Diretor da Turma?
Precisamente com os colegas?
00:10:08 Orador 2
Com os colegas!
00:10:11 Orador 1

Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:10:17 Orador 2
Claramente que sim e em vários níveis, sejam eles do ponto de vista da psicologia, da sociologia, até mesmo da economia, que acho que era benéfico para, e claro administrativo sobretudo e talvez se destaca sobretudo administrativo. Atendendo ao articulado legal, que vem surgindo em catadupa, os procedimentos administrativos ou legais que um Diretor de Turma tem que desempenhar, de forma também a acautelar perante problemas futuros que possa ter, parecem-me ser determinantes.
00:10:54 Orador 1
Essa formação específica deve estar completa, contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:11:04 Orador 2
Acho que ambas é a melhor resposta. Na formação inicial ter já um conjunto de cadeiras ou formações generalistas e depois haver a possibilidade durante a progressão na carreira de, de facto fazer algumas formações que lhe permitem melhorar, a sua performance.
00:11:27 Orador 1
No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:11:32 Orador 2
Claramente!
00:11:33 Orador 1
De que forma?
00:11:34 Orador 2
Claramente! Eu penso que das melhores formas de se realizar aprendizagens é precisamente a partilha de experiências, de memórias, de casos concretos, a forma como foram solucionados ou não foram solucionados, a forma como se pôde intervir ou não se pôde intervir e isso claramente seria uma, seria uma vantagem. Claro que por si não é suficiente. Claro que por si tem que ser balizada com formações muito específicas dentro das áreas que há pouco referi, mas claramente, que Diretores de Turma têm um papel muito importante nessa formação.
00:12:12 Orador 1
Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:12:21 Orador 2
Que estratégias?
00:12:22 Orador 2
A primeira estratégia é encontrar um bom senso. Não perder a calma. Muitas das situações são emergentes ou urgentes para serem resolvidas e há que procurar manter a calma, discernimento, não pensar que que é o fim do mundo e que as soluções não têm, óh que um problema em si não tem uma solução e que nós temos que somos o único detentor da forma de resolver isso. Procurar dialogar com outros colegas Diretores de Turma, com órgãos criados dentro da própria escola, de maneira a tentar resolver esses problemas é a melhor forma de os minorar.
00:13:08 Orador 1
Em a sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:13:13 Orador 2

Relevante, fundamental e de grande destaque dentro do processo de ensino aprendizagem de qualquer criança.

00:13:20 Orador 1

Porquê?

00:13:22 Orador 3

Por várias razões bastante simples, é o Diretor de Turma aquele que melhor conhece os seus alunos, logo é o Diretor de Turma que melhor conhece as dinâmicas da turma. Por si só, é um fator que leva a que num projeto educativo de uma escola, quando se pede a intervenção e a participação dos alunos, o Diretor de Turma tem logo uma opinião bastante formada e com bastante informação sobre em que papel e em que momento é que essa turma pode ou não pode interagir e de que forma é que pode ou não pode interagir e atender evidentemente às dinâmicas sociais que se vão revelando entre os alunos da turma entre esses alunos e as outras turmas, pelo que, o Diretor de Turma tem uma opinião fundamental e relevante e que deveria ser tido em conta quando se está a elaborar documentos charneira, sejam eles, quer o projeto educativo, quer regulamentos internos, o Diretor de Turma, os Diretores de Turma deveriam ser ouvidos com bastante atenção.

00:14:23 Orador 1

Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?

00:14:28 Orador 2

Não! Não porque há professores ou que pela sua experiência, pelo seu percurso, nunca passaram pela situação de Diretor de Turma, não têm mínima noção do trabalho acrescido que dá, ser Diretor de Turma, que vai muito para além das horas não letivas que nós temos e que que temos de trabalhar, dos problemas que isso acarreta, para a sua vida pessoal e familiar, por estar a despender do seu desse tempo para ter que trabalhar em prol da turma e muitos colegas não têm mínima noção, precisamente porque não passaram por essa experiência de ser Diretor de Turma, daquilo que é o trabalho do Diretor de Turma.

00:15:08 Orador 1

E pelos alunos?

00:15:10 Orador 2

Os alunos não têm a noção, mas têm às vezes, têm mais do que alguns colegas, curiosamente. Porque é o professor de referência. O Diretor de Turma acaba por ser o professor de referência, neste modelo de ensino que nós temos com várias disciplinas, segmentado em várias disciplinas, então é o Diretor de Turma que é o ponto de referência, também porque muitas, em muitas situações, quando há uma normalização, o Diretor de Turma é aquele que passa mais horas com os alunos. Então acredito que os alunos tenham uma perceção melhor do trabalho que os Diretores de Turma têm.

00:15:52 Orador 1

E pelos pais/encarregados de educação?

00:15:54 Orador 2

Os pais/encarregados de educação apenas veem, quanto a mim, muitas vezes o Diretor de Turma como o ponto intermédio, para passar informações, em termos do trabalho, não! Isto constata-se facilmente nos mail's que enviam a qualquer hora do dia ou da noite sem um mínimo de respeito, pelo trabalho e pela vida de cada um dos professores e que se uma pessoa não responder, num curto espaço de tempo, porque muitas vezes é impossível, porque há vários e-mails a responder às várias solicitações pelo Diretor de

Turma tem que responder e então, acho que os pais/encarregados de educação também não têm a perceção, total daquilo que é o trabalho do Diretor de Turma.
00:16:38 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:16:44 Orador 2
Os assistentes operacionais não conhecem aquilo que são as competências, os direitos e os, as competências, sobretudo de um Diretor de Turma. Vê o Diretor de Turma apenas como alguém a quem nós temos que fazer alguma queixa quando o aluno tem um comportamento menos correto durante os intervalos, por exemplo.
00:17:03 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas.
00:17:08 Orador 2
Depende de caso para caso. Depende daqueles que estão mais vocacionados ou mais diretamente a trabalhar com as escolas. Alguns deles para mim, pela minha experiência, reconhecem o importante trabalho que o Diretor de Turma tem.
00:17:25 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática, a valorização do Diretor de Turma?
00:17:31 Orador 2
Traduz-se muito pouco na prática, traduz-se muito pouco. Do ponto de vista, informal ou de retórica, há uma tentativa de valorização do papel do Diretor de Turma. Portanto, o Diretor de Turma aparece em muitos documentos da escola internos ou documentos de educação externos, na tentativa de valorizar esse mesmo papel. Agora não vi, em nenhum documento interno ou externo, discriminado literalmente aquilo que são as competências de um Diretor de Turma e por essas, por esse trabalho a que o Diretor de Turma tem que ter, uma valorização, seja do ponto de vista monetário, seja do ponto de vista, por exemplo, uma flexibilização de horários.
00:18:22 Orador 1
Em sua opinião qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:18:27 Orador 2
Não, claramente que não. O Diretor de Turma tem que ser alguém que tem que ter um conjunto de competências muito próprias, que possa fazer as pontes, necessárias entre os colegas e a turma entre colegas no mesmo Conselho de Turma, entre os alunos da turma e entre os encarregados de educação e os respetivos alunos da turma e entre os encarregados de educação e os restantes membros do Conselho de Turma. De maneira que não vejo como é que posso responder de outra forma, nessa questão.
00:19:04 Orador 1
Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.
00:19:12 Orador 2
O Diretor de Turma tem que ter, tem que ter uma daquelas capacidades que estão inerentes quando se pensou na forma idealizada do que é ser professor. Se nós formos por esse caminho, a forma idealizada, filosófica do que é ser professor, vamos encontrar muitas das, dos atributos que um Diretor de Turma tem que ter, seja a capacidade de ouvir, seja a capacidade de falar, ter o bom senso para saber como é que pode intervir, como é que pode comunicar com cada um, com cada aluno, porque cada qual tem a sua natureza, a mesma forma de comunicar com o aluno A, com o aluno B, com o encarregado educação A ou B não é a mesma, e o Diretor de Turma tem que ter esse

discernimento para saber de que melhor forma pode chegar, pode passar essa comunicação. Portanto, tem que saber ouvir, tem que ser um bom comunicador, tem que saber fazer pontes, tem que ter o equilíbrio emocional e também criar e ter o distanciamento necessário perante cada uma das situações que lhe vão surgindo, dentro das suas competências para resolver, portanto, passa por aí.
00:20:31 Orador 1
Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:20:37 Orador 2
É! Claramente! Porque vai ser o Diretor de Turma que não só na gestão dos conflitos, mas na gestão do dia a dia, em muitas das situações que ocorrem na escola, seja ele, por exemplo, nas marcações das refeições, entre outras que não me vêm agora assim à cabeça, é de facto um cargo de gestão intermédia e que deveria ser tido em conta.
00:21:03 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:21:12 Orador 2
Em que processos é que o Diretor de Turma pode ser considerado um gestor intermédio?
00:21:17 Orador 1
Um gestor intermédio.
00:21:19 Orador 2
Por exemplo, quando nós temos que, uma coisa bastante simples que acho que passa às vezes ao lado, há muitas situações. O equipamento que existe numa sala de aula, seja ele tecnológico, seja simplesmente as carteiras, o número de cadeiras que existem, etecetera, na gestão do espaço escolar, na gestão dos equipamentos, só por aí já tem um papel de gestão intermédia.
00:21:52 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:22:02 Orador 2
Para já é, acho que é um que salta logo à vista, é a questão do tempo. O tempo para que o Diretor de Turma possa exercer condignamente a sua função. Portanto, essa é a passa, acho que é fundamental. E depois é como em qualquer trabalho, quer dizer, é, é um trabalho, trabalho, tem que ser recompensado. A essa recompensa tem que vir também da valorização e do reconhecimento entre pares, pela Direção e claro, pelo próprio Ministério, quando nos tem, nos poderia dar, por exemplo, um suplemento financeiro para fazer face a algumas das despesas que nós temos e que não conseguimos muitas vezes contabilizá-las, quando tenho que me deslocar para um tribunal, quando tenho que me deslocar para uma associação, quando tenho que me deslocar para qualquer sítio, quando tenho que dispor da minha Internet para trabalhar em casa, por exemplo, para poder fazer, porque não tenho o tempo e os momentos e o espaço muitas vezes condigno dentro de uma escola para poder exercer o meu cargo de Diretor de Turma. Tenho que usar os meus meios, os meios, os meios que tenho disponíveis em casa e que não tenho compensação nenhuma por isso.
00:23:21 Orador 1
Em a sua opinião nesta Escola/Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, projeto educativo, regulamento interno?
00:23:33 Orador 2

Tanto como qualquer outros professores desta escola, sem qualquer diferença significativa. Na generalidade, na generalidade, em alguns documentos concretos, mas muito poucos não esses que foram referidos, são às vezes ouvidos em os seus representantes do que estão nos órgãos, é que são ouvidos, portanto, parte do pressuposto que os representantes que estão dos Diretores de Turma que estão nos respetivos órgãos, ouviram previamente os Diretores de Turma então, nesse sentido terei que afirmar positivamente.

00:24:16 Orador 1

De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?

00:24:27 Orador 2

Eu acho que a melhor forma será apesar das implicações que isso depois possa ter noutros níveis, quanto custo com todos os docentes, mas a melhor forma será criar espaços e momentos de partilha, de comunicações, de experiências, com os colegas do Conselho de Turma de forma regular, não meramente só nas reuniões de final de período ou no início do ano letivo, mas regularmente ao longo do ano letivo, ter vários espaços e momentos em que o Conselho de Turma se possa reunir e aí caberá então ao Diretor de Turma, também criar esse espaço esses momentos.

00:25:14 Orador 1

Sendo o Diretor de Turma, um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?

00:25:28 Orador 1

Facilita bastante. É um facilitador, bastante. É bastante importante essa, esta posição que o Diretor de Turma tem, pois diz-me a experiência que muitas vezes alguns conflitos que possam existir, alguns problemas que possam existir foi por falta de comunicação, falta de entendimento, não perceção do trabalho que é feito numa determinada disciplina. Então aí, o Diretor de Turma tem um papel importante ao comunicar com os encarregados de educação, ao comunicar com as famílias, das dinâmicas que que foram realizadas ou aquelas que se têm que implementar.

00:26:12 Orador 1

Em que processos, o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?

00:26:17 Orador 2

Sobretudo, em situações de resolução de problemas entre os alunos da turma. Aí sim, o Diretor de Turma pode mostrar, a sua liderança e naquilo que eu referi antes, portanto, numa boa dinamização, de criar momentos e espaços para reunir o Conselho de Turma.

00:26:45 Orador 1

Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?

00:26:53 Orador 2

Claramente! Seja através daqueles que representam, portanto, do Presidente do Conselho, do Conselho Diretores de Turma, seja diretamente com os Diretores de Turma em reuniões regulares de trabalho, sobre os assuntos que digam respeito à escola.

00:27:16 Orador 1

Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?

00:27:25 Orador 2

Tenho algumas dúvidas. Diz-me também a experiência que muitas vezes quando os nossos representantes dos Conselhos Diretores de Turma nos respetivos órgãos vinculam, ó veiculam, aliás a sua opinião que foi emanada desse Conselho de Turma, não sei se tem o devido, devido seguimento.

00:27:50 Orador 1

No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?

00:27:59 Orador 2

Cada vez mais, vai ser desafiante e trabalhoso exercer este cargo. Escolas estão, têm que estar preparadas para ter uma ação social. Essa ação social, deveria ser reportada, implementada por outros meios técnicos, por outros recursos técnicos. Não existindo, é nos ombros do Diretor de Turma que vai assentar essa responsabilidade, de acompanhar essas mudanças sociais que estão a correr na sociedade portuguesa.

00:28:35 Orador 1

No procedimento interno de designação, concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?

00:28:45 Orador 2

Partindo do pressuposto, que o Diretor do Agrupamento conhece todos os docentes que tem à sua disposição, sim! Essa decisão de nomeação do Diretor de Turma parece-me do Diretor, Diretor de Turma pelo Diretor, parece-me ser a melhor forma. Contudo, acho que o Diretor também deveria ouvir a outros órgãos intermédios ou outras pessoas, outras pessoas no sentido outros docentes com experiência, que já cá estão há mais tempo e que conhecem também os seus pares, conhecem aqueles com quem trabalham e que podem fundamentar uma opinião, num sentido ou noutro.

00:29:32 Orador 1

Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.

00:29:40 Orador 2

Maior tempo disponibilizado, portanto, uma, ter um horário reduzido no sentido de ser dado mais horas para que o Diretor de Turma possa desempenhar o seu cargo e uma remuneração financeira.

00:29:56 Orador 1

Quando Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?

00:30:06 Orador 2

Como o ano tem *'tado* a correr relativamente bem e tenho excelentes colegas no Conselho de Turma que me facilitam e ajudam e colaboram comigo na, no desempenho do meu cargo, portanto não me sinto um Diretor de Turma isolado, porque depois tenho a colaboração dos meus colegas do Conselho de Turma, vou dar uma nota de 8.

00:30:32 Orador 1

Terminámos a nossa entrevista. Obrigado pela sua colaboração.

00:30:35 Orador 2

Foi um gosto. Disponha sempre meu caro amigo.

Ficheiro de áudio G

P.m4a 18/01/2024 (11:15)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:31:27)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabelece prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito pelos procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:05 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:11 Orador 2
Sim claro.
00:01:13 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:16 Orador 2
Sim.
00:01:17 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:18 Orador 2
48.
00:01:20 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:21 Orador 2
Feminino.
00:01:22 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:24 Orador 2
Licenciatura em Ensino.
00:01:27 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:30 Orador 2
Então, uns 26 mais ou menos.
00:01:39 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:43 Orador 2
Então acho que praticamente quase todos, porque senão fui Diretora de Turma ao longo dos 26 anos foram 2 ou 3, de resto, sempre Diretora de Turma.
00:01:55 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:59 Orador 2
Nenhum, nunca tive.
00:02:03 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:02:08 Orador 2
Olha várias, começa com a relação com os miúdos, portanto, de gestão com, do trabalho da turma, com os miúdos, com os professores do Conselho de Turma e depois com a Direção, portanto, há aqui um gerir do trabalho entre estas 3 partes digamos assim.
00:02:30 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:02:41 Orador 2
Em primeiro lugar com os meninos, porque o trabalho do Diretor de Turma é extremamente importante, no mediar conflitos, no responsabilizar os miúdos para com a escola, depois obviamente que também é importante gerir com os colegas, portanto com os professores da turma, para se tentarem resolver as situações e dar a melhor resposta perante a turma que temos e depois também para fazer, aqui com os pais aquele balanço que é necessário e a articulação que é necessária, porque sem a colaboração dos pais nós também sozinhos não conseguimos.
00:03:20 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho, e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:03:33 Orador 2
Sim cada vez há mais, porque as situações são variadíssimas a nível de problemas que temos com os meninos passa quase sempre pelo Diretor de Turma tentar resolvê-los, não é? E com este, portanto, com o decreto-lei veio dar a possibilidade de arranjarmos mais estratégias para trabalhar e para colmatar dificuldades que os miúdos têm, colocando tudo no papel, portanto ou seja eu acho que nós até já fazemos muitas das coisas que são feitas agora, só que antes não estavam registadas num papel não havia essa burocracia. Agora como tá tudo legisla, portanto, passa tudo pela lei temos que ter documentos para colocar tudo, então tem que ficar tudo por escrito, tem que ser dado a conhecer aos pais, tem que ser articulado com a direção, com os pais, com a equipa da EMAI com variadíssimas coisas que têm que ser feitas e colocadas no papel, enquanto que muitas das nossas medidas que nós tomamos hoje em dia dentro de uma sala de aula já se tomavam, só não estavam com a burocracia de que são previstas naquela lei, naquele artigo, naquela alínea, OK? Mas nós já o fazíamos só que a burocracia vem a crescer muito

o nosso trabalho, *tá* a fazer aumentar imenso o nosso trabalho e as, o número de horas que nós temos que trabalhar para a turma.
00:04:58 Orador 1
Como Diretor de Turma, assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:05:05 Orador 2
Sim. Como eu tava a dizer, portanto, para além de tudo o que já está previsto na lei, cada vez mais o Diretor de Turma está a ter que articular com outras entidades, como são CPCJ, como são a psicóloga, como são os médicos que estão a acompanhar os meninos, nós temos que contatá-los muitas das vezes por telefone para tentar perceber ou para dar feedback do que se passa dentro da escola, portanto, há uma articulação enorme entre Diretor de Turma e as entidades todas que têm que *tar* envolvidas no desenvolver de uma criança, porque isto, cada vez mais o Diretor de Turma tem que assumir aqui um papel de uma responsabilidade enorme e faz muita diferença depois na resposta que tu tens na tua turma, porque, vamos lá ver, nós até podemos deixar passar um bocadinho ao lado algumas situações, mas elas vão aumentando cada vez mais a dificuldade depois de resolução, ou o Diretor de Turma tem essa função de agarrar cada problema logo de início ou as coisas vão agravando e a turma vai se perdendo e os meninos dentro da turma as situações vão ficando cada vez mais complicadas. Portanto eu acho o papel do Diretor de Turma, não é por eu ser, mas eu acho que é dos mais importantes a nível de uma escola, sem dúvida.
00:06:30 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções de Diretor de Turma é suficiente?
00:06:36 Orador 2
Um riso! Claro que não, claro que não, obviamente que não.
00:06:38 Orador 1
Porquê?
00:06:40 Orador 2
Eu faço atendimento aos encarregados de educação para além do horário que me está estipulado para encarregado de educação. Eu contato telefonicamente, eu mando e-mails, eu recebo, eu dou sempre resposta fora do meu horário do, porque era quase, era impensável eu não conseguiria dar resposta a todas as situações e problemas que tenho dentro da minha direção de turma, se eu não trabalhasse para além daquelas horas que me estão estipuladas que são mínimas. Não dá, nem pensar e depois ainda temos essa dita burocracia, a papelada que depois ainda tem que ser feita também, portanto as horas que estão previstas não chegam, não são suficientes.
00:07:22 Orador 1
Não são suficientes. Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:07:27 Orador 2
Há sim, sem dúvida também.
00:07:29 Orador 1
Porquê?
00:07:30 Orador 2
Porque quando nós agarramos a turma nós já conhecemos muitos dos problemas da turma. Já lidámos com os meninos já os conhecemos e até com os pais o relacionamento

que nós já temos com os pais, por exemplo eu este ano sou Diretora de Turma de sexto Ano, os meninos são praticamente os mesmos, portanto tenho ali uns 3 ou 4 alunos novos na turma, mas o facto de os *Dire* os, portanto os encarregados de educação serem os mesmos e a Diretora de Turma as mesma, a mesma, facilita muito a nível de relacionamento com os pais para que eles me exponham, alguns problemas que os meninos têm e que obviamente influencia os resultados escolares. A confiança que os pais têm para vir expor alguma situação que pode estar a perturbar os meninos e até nós para podermos conversar com eles, mais abertamente. Eu acho importante, sim.

00:08:24 Orador 1

No desempenho do cargo haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor Turma?

00:08:33 Orador 2

Que condicionam? Por vezes a falta de tempo, de disponibilidade, porque é assim, nós para além de Diretores de Turma, temos que ser professores, não podemos esquecer temos todo o outro trabalho de preparação de aulas, de correção de testes e de todas as outras reuniões que temos como de Departamento. Portanto, há todo um trabalho para além do Diretor de Turma, é óbvio que condiciona um bocadinho a falta de tempo por vezes, não é?

00:09:01 Orador 1

Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma?

00:09:07 Orador 2

As situações que nos chegam serem cada vez mais complicadas a nível familiar, que tem efeitos no trabalho que nós temos com os meninos. Então cada vez essas situações passam mais por serem resolvidas na escola e acaba por nos tirar tempo. Cá está daquilo que era o nosso trabalho como professores, portanto o nosso trabalho como professores acaba por ficar condicionado, porque nós temos que disponibilizar muitas horas para resolver problemas que vêm e que à partida, talvez da sociedade com uma sociedade tá ou… a forma como as coisas estão a ser geridas que não passam. A responsabilidade de tudo passa pela escola e não deveria ser, não é? Há muita coisa que deveria ser resolvido a nível, a outros níveis

00:10:02 Orador 1

A nível familiar nomeadamente.

00:10:03 Orador 2

A nível familiar e não na escola, mas que acaba por sermos nós aqui os, a ponte também para ajudar os meninos, não é?

00:10:13 Orador 1

Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?

00:10:19 Orador 2

Que desculpa!?

00:10:20 Orador 1

Vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?

00:10:26 Orador 2

Olha, a função de Diretor de Turma apesar de ser imensamente trabalhosa é muito gratificante, porque nós estabelecemos com os miúdos um relacionamento diferente. Conseguimos ver as coisas de uma maneira diferente. Eles também *há*, portanto têm um relacionamento connosco que alguns problemas só nos damos conta por ter este papel de Diretor de Turma, então chega-se realmente aos problemas da nossa sociedade e que os

meninos possam *tar* a passar devido a este relacionamento que temos com eles e isso depois passado para o Conselho de Turma, ajuda imenso depois na resolução. Portanto é uma vantagem o relacionamento que nós temos com os meninos a nível de Direção de Turma e contribui muito também para a nossa postura com os meninos, não é?
00:11:19 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:11:24 Orador 2
Desafios!? Olha, principalmente a tentar que eles progridam, que eles evoluam, que que sejam miúdos que quando nos chegam num quinto ano têm uma postura e que depois vão evoluindo e nós, nós notamos isso. Portanto quando temos no quinto e sexto ano, quando pegamos neles num quinto ano e notamos eles a evoluírem, a ter outra postura, a falarem connosco de uma forma mais, como é que eu hei de dizer? Ou seja, sente-se eles a crescerem, não é? Portanto a evoluírem enquanto pessoas e a conseguir debater assuntos, a falar sobre as coisas. É gratificante, sim.
00:12:08 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:12:16 Orador 2
Não nenhuma para além daquilo que foi a minha formação no curso, não é? Como Diretor de Turma não tive nenhuma formação.
00:12:20 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:12:23 Orador 2
Como aprendi!? Com os meus colegas, portanto sempre com os colegas que que já têm experiência, que nos vão sempre ajudando, que vão partilhando experiências, que vão dizendo como é que se tem que resolver determinadas situações, o que é que temos que fazer. Com muito, muito trabalho colaborativo entre o Diretor Turma e os Diretores de Turma, que já, que já cá estão há mais tempo na, no serviço, não é?
00:12:51 Orador 1
Em sua opinião o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:12:56 Orador 2
Sim, sem dúvida, deveria haver formação.
00:13:00 Orador 1
Que ações de formação deveriam ser?
00:13:01 Orador 2
Ações de formação exatamente, ações de formação para lidar com o cargo, quais são as funções? O que é que temos que fazer a nível burocrático, a nível de trabalho com os pais a nível de trabalho, com os, o próprio Conselho de Turma, não é? Qual é que são as nossas funções, deveria ser? Deveria de haver uma ação de formação própria p'ra, p'ra dar esses conhecimentos, não é?
00:13:25 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:13:34 Orador 2
Pois essa era uma boa questão, eu acho que deveria ser inicial, mas com possibilidade de irmos atualizando, ou seja, ser Diretor de Turma também não é a mesma coisa que era há 20 anos. Estão a surgir sempre situações diferentes, leis diferentes, programas dos

meninos que nós estamos a utilizar que há 20 anos não tinha, como é o que nós estamos a utilizar do INOVAR, nós não tínhamos esse programa, portanto eu tive que aprender com os colegas que já trabalhavam com ele, aí eu a trabalhar, se calhar, deveria de, fazer parte da formação inicial e depois ir havendo formações para ir atualizando, não é? Porque quer dizer, nós vamos aprendendo uns com os outros.

00:14:17 Orador 1

No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?

00:14:23 Orador 2

Sim, eu acho que sim.

00:14:25 Orador 1

De que forma?

00:14:30 Orador 2

De que forma, olha, mas, disponibilizando a esses Diretores de Turma, tempo para poder dar formação aos colegas, não é? Porque eles fazem com a boa intenção de ajudar os colegas, eles não estão a ter nenhum tempo suplementar ali na, no horário, nem estão a ser remunerados para isso, portanto é aqui trabalho colaborativo que ninguém nos paga, nem ninguém, pronto é trabalho que fazemos porque temos amor à profissão e porque gostamos de ajudar os colegas. Mas devia sim, deveria.

00:15:03 Orador 1

Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?

00:15:10 Orador 2

Que estratégias!? Olha, essa mesma haver uma ação de formação, haver ações de formação por colegas que já têm mais anos e experiência na, no cargo, não é? Para poder ir para, transmitindo aos outros, não é?

00:15:24 Orador 1

Em sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?

00:15:28 Orador 2

Ai, sem dúvida nenhuma.

00:15:30 Orador 1

Porquê?

00:15:31 Orador 2

Depois de tudo o que eu disse acho que está mais do que esclarecido. Continuo a dizer o papel do Diretor de Turma é fundamental, dentro de uma escola, é fundamental para aquela turma com que está a trabalhar principalmente porque a dinâmica da turma passa muito pelo Diretor de Turma.

00:15:51 Orador 1

Sente que o Diretor de Turma é valorizado, pelos restantes professores?

00:15:56 Orador 2

Nem sempre, nem sempre.

00:15:59 Orador 1

E pelos alunos?

00:16:00 Orador 2

Pelos alunos sim. É engraçado e curioso perceber que eles contam connosco como Diretores de Turma, eles vêm falar connosco como Diretores de Turma e têm um relacionamento muito bom connosco, então, eu acho que por vezes sinto-me mais

valorizada, sim, com o relacionamento que tenho com os meninos do que valorizada pelos colegas, que por vezes não entendem o trabalho acrescido que temos como Diretores de Turma.

00:16:28 Orador 1

E pelos pais e encarregados de educação?

00:16:31 Orador 2

Bem aí, depende. Há pais que sim. Há pais que, que se nota que dão valor e que compreendem o trabalhoso que é a nossa profissão. Não sei se darão assim tanto valor é ao Diretor de Turma, eu acho que também não têm noção do trabalho que é o do um Diretor de Turma, ou seja, é mais um professor e faz aqui sim, mais uma articulação mas eu acho que eles não têm bem noção de toda a burocracia e de todo o trabalho que nós temos extra, de reuniões de, portanto tudo o que nós fazemos para além, da nossas aulas normais, de dar as aulas.

00:17:09 Orador 1

E pelos assistentes operacionais?

00:17:13 Orador 2

Pelos assistentes operacionais …. também não, portanto, também não será assim tão valorizado, mas pronto qualquer das (?).

00:17:22 Orador 1

E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas.

00:17:24 Orador 2

Sim, sim, sim, aí nota-se uma colaboração muito grande connosco. Há um, um trabalho conjunto que é super importante e sim, acho que que valorizam o nosso trabalho. Sim, sem dúvida nenhuma. É a nós que recorrem, nós muitas vezes recorremos a eles.

00:17:44 Orador 1

Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma? Portanto, estamos a pensar no terreno, no dia a dia essa dessa prática.

00:17:55 Orador 2

Valorização? Na prática? Essa é mais complicada. Não sei até que ponto é que na prática isso depois tem alguma.

00:18:06 Orador 1

Alguma tradução.

00:18:07 Orador 2

Alguma tradução?

00:18:09 Orador 1

Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?

00:18:16 Orador 2

Sinceramente, acho que não. Acho que não.

00:18:19 Orador 1

Porquê?

00:18:20 Orador 2

Acho que há pessoas que se demitem muito de, portanto desta função de ir lá e tentar resolver os problemas dos miúdos, de tentar perceber o que é que está mais por trás, para eles às vezes também não corresponderem, ao não estarem tão atentos ou não, portanto, há pessoas que mesmo dentro da nossa profissão transmitem muito conhecimentos, são ótimos profissionais se calhar na transmissão de conhecimentos, mas não estão, tão preocupados com a parte afetiva, que eu considero extremamente

importante para que a cabeça da criança esteja para aprendizagem, ou seja se a criança não está bem, emocionalmente ela também não *tá* bem para aprender. Eu acho que há pessoas menos sensíveis a estes aspetos.

00:19:13 Orador 1

Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.

00:19:21 Orador 2

Olha, uma coisa extremamente importante é muita disponibilidade, abdicar de algumas coisas pessoais para poder ter tempo para resolver assuntos dos nossos meninos na escola sem dúvida, há que haver muita disponibilidade. Depois há que haver sensibilidade, gostar muito de trabalhar com crianças, de tentar perceber como é que eles pensam, o que é que eles também estão a sentir, para depois nós podermos dar resposta. Que mais? Sei lá, acho que isto é uma coisa que vem de dentro, uma, uma vontade de estar e trabalhar com os meninos e não apenas, para ser Diretor de Turma há que ter gosto em *tar* a trabalhar com eles e não apenas só no ensinar os conhecimentos, os conhecimentos sim senhora, é a nossa parte científica e temos que os, o fazer, não é? Mas aqui a relação Diretor de Turma passa por muito mais do que isso, mais a nível de relação com os meninos.

00:20:22 Orador 1

Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?

00:20:26 Orador 2

Sim, sem dúvida, sem dúvida.

00:20:29 Orador 1

Porquê?

00:20:29 Orador 2

Muitas informações só chegam aos nossos superiores se devidamente reportado pelo Diretor Turma, porque muitas das vezes não terão conhecimento se não for um Diretor de Turma atento para poder pôr a gestão também, os nossos superiores a par do que se está a passar para se resolver da melhor forma, porque não, não se dá resposta às coisas se não chegarem lá acima, não é?

00:20:56 Orador 1

Em que processos o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?

00:21:05 Orador 2

Na gestão do Conselho de Turma, da, dos problemas que a turma tem e que têm que passar para o Diretor, não é? Que têm que chegar ao Diretor. Há muito trabalho que é feito, entre o Diretor de Turma e o Conselho de Turma, que chega depois à equipa da EMAI ou aos Coordenadores Diretores de Turma ou à Direção através do Diretor de Turma.

00:21:30 Orador 1

Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?

00:21:36 Orador 2

Que fatores!? Olha, tem muito a ver sempre com matéria-prima que nós temos, não é? Se nós tivermos condições numa escola para trabalhar, se tivermos os técnicos para nos apoiar, se tivermos uma Direção disponível também para trabalhar connosco, nós conseguimos dar resposta às situações que nos vão aparecendo, que não são fáceis. Este, um conjunto assim de situações que nos ajudem a resolver o problema, poderemos chegar ao sucesso. Caso contrário se nós também tivermos a reportar um problema e não

tivermos quem, uma equipa que nos apoie, também é mais difícil nós depois conseguirmos dar resposta, porque por muito boa vontade que a pessoa tenha, às vezes for travado ali, numa situação em que olha não se pode fazer nada, não avançamos, não é?.

00:22:27 Orador 1

Em sua opinião nesta Escola/Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como por exemplo, o projeto educativo, regulamento interno?

00:22:41 Orador 2

Poderíamos estar mais, porque por vezes quando as coisas me chegam já vêm um bocadinho … as propostas já vêm, já vêm apresentadas quase como uma decisão, não é? E então acabamos por entrar no processo um bocado tarde demais. Deveríamos ter logo desde o início algo a dizer, somos nós que estamos aqui a lidar com eles com, portanto, diariamente contudo toda esta situação, se calhar devia partir mais de cá para lá e não um bocado o contrário.

00:23:13 Orador 1

De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?

00:23:22 Orador 2

Ai é essencial, sem dúvida, é o Diretor de Turma que vai lá puxar muitas das vezes a colaboração dos colegas p'ra, p'ra estarem disponíveis para resolver as situações e sem dúvida nenhuma que é o Diretor de Turma que, que faz.

00:23:38 Orador 1

E de que forma é que ele faz isso?

00:23:39 Orador 2

De que forma!? Olha, para além das reuniões em que nós trabalhamos todos ao mesmo tempo, portanto em que estamos reunidos para resolver situações nós fazemos isso muitas vezes até individualmente com cada professor consoante as situações que nos vão surgindo, portanto, as situações vão nos sendo expostas, vão-nos aparecendo como … portanto, a pouco e pouco, não é? E nós damos resposta na altura, falando diretamente com os colegas do Conselho de Turma. Portanto embora haja momentos de reunião conjunta, mas também há muitos momentos individuais que são articulados entre o Diretor de Turma e os colegas do Conselho de Turma.

00:24:24 Orador 1

Sendo o Diretor de Turma um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?

00:24:35 Orador 2

É muito, muito importante que essa, que essa articulação seja feita, e que haja esta este trabalho Diretor de Turma encarregado de educação, é muito mais fácil, porque eles têm aquela pessoa com quem já estão habituados a falar, portanto, o professor da turma vir falar connosco ou o pai vir falar connosco sobre uma situação mesmo de qualquer disciplina, é muito mais bem acolhido, se depois for tratado com o Diretor de Turma, é muito mais bem resolvido, haver ali um mediador daquela situação. Mais do que uma vez já aconteceu obviamente, nós notarmos mesmo isto, ou seja, há ali aquela mediar da situação entre professor e pai, que ajuda muito ser alguém que os pais já conhecem.

Alguém que os pais já veem como um elo, uma ligação, um apoio que têm ali para a resolução da situação.
00:25:35 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:25:40 Orador 2
Ui. Olha, com, em que processos? Em várias situações, não é? Na sala de aula, não é? Temos que liderar e temos que muitas das vezes ser nós, a resolver e *àjudar* a que se resolva com os colegas, com os professores do Conselho de Turma, nós temos que liderar temos muitas das vezes que, que perceber o que há a fazer e chegar-se à frente e fazer acontecer, não é? E é aí que nós temos que ser os líderes. Nós temos que aparecer com, há esta situação para resolver, vamos ver que hipóteses há e vamos avançar. Não há aqui um vamos deixar pensar. Nós temos que liderar e temos que pensar e resolver.
00:26:32 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:26:38 Orador 2
Claro, sem dúvida.
00:26:39 Orador 1
Porquê?
00:26:42 Orador 2
Repara, o Diretor de Turma tem que ter sempre o apoio em vários aspetos quer a nível de legislação, quer a nível de procedimentos, quer a nível de orientações, têm que vir sempre da Direção, não é? Portanto, o Diretor de Turma tem que haver, tem que ter um trabalho colaborativo, um trabalho de articulação com a Direção. Como digo uma coisa não funciona também sem a outra, não é?
00:27:11 Orador 1
Na Escola/Agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:27:19 Orador 2
Nem sempre.
00:27:23 Orador 2
Nem sempre, mas nestas, portanto, neste agrupamento, há um bom acolhimento, apesar de…
00:27:31 Orador 1
Que cargos de gestão estamos a pensar?
00:27:35 Orador 2
Estamos a pensar por exemplo na Coordenação, não é? Que está disponível para nos apoiar e para nos ajudar quando nós precisamos.
00:27:41 Orador 1
E em que circunstâncias?
00:27:45 Orador 2
Em que circunstâncias!? Quando temos problemas a nível de situações com os meninos, de participações disciplinares ou de problemas disciplinares, quando há alguma dúvida e que seja necessário colocar muitas das vezes para se passa pela Coordenação antes de chegar até a Direção.
00:28:03 Orador 1

No espaço exterior à escola as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:28:14 Orador 2
Olha cada vez mais trabalho e cada vez mais desafiante e cada vez… A necessidade de que estejamos preparados para dar resposta aos problemas, não é? Espero que realmente venham por aí formações, porque quem chega de novo não é fácil lidar com todo este trabalho.
00:28:36 Orador 1
No procedimento interno de designação concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:28:46 Orador 2
Talvez fosse nomeado pelo Diretor do Agrupamento, ouvidos um Coordenador de Diretores de Turma ou até os próprios Diretores de Turma que já fazem parte da equipa, porque são eles que também percebem melhor qual é a equipa que funciona melhor e isto tem que ser uma equipa para que as coisas resultem. O Diretor por vezes nomeia e pode não conhecer o trabalho da, do colega, não é? Não estando a pôr em causa, mas é como digo, há pessoas com mais perfil do que outros.
00:29:21 Orador 1
Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:29:28 Orador 2
Eu acho que um, um aumento no número de horas para este cargo seria uma boa forma de ajudar e depois talvez o não sobrecarregar com níveis e anos diferentes, porque por exemplo, no meu, na minha situação, eu tenho os níveis, portanto tenho 5 níveis, não é? E o facto de ter 5 níveis de aulas para preparar e, portanto, 5 disciplinas diferentes para preparar, com níveis diferentes e ainda o cargo de direção sobrecarrega muito então, no horário podia ser ou na distribuição de serviço, podia ser tido em conta, para que não sobrecarregasse tanto essa pessoa, não é? O colega.
00:30:18 Orador 1
Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?
00:30:29 Orador 2
Repete, desculpa lá.
00:30:30 Orador 1
Como Diretor Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação, numa escala de um a dez?
00:30:36 Orador 2
De eu ter sido nomeada? Ai sim, sim eu, eu adoro ser Diretora de Turma! Está se, deve ter percebido?
00:30:42 Orador 1
Então estamos o quê no …
00:30:43 Orador 2
Ah sim, nos 9, nos 9, porque verdade seja dita, se não fosse nomeada, andaria por aí um bocadinho mais à vontadinha. Portanto daí o 9 por eu gostar e acho que que que é um cargo importante e eu gosto de ter este relacionamento com os miúdos, mas esse um que chega para *tar* totalmente satisfeita tem a ver com, o não nos ser dado mais tempo, não sermos valorizados talvez por o cargo que estamos a desempenhar.

00:31:14 Orador 1
Chegámos ao fim da nossa entrevista. Obrigado pela sua colaboração.
00:31:18 Orador 2
Ora essa.

Ficheiro de áudio H

R.m4a 16/01/2024 (11:15)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:29:44)

00:00:02 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue, integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num Agrupamento de Escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo-lhe que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:00 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:06 Orador 2
Sim.
00:01:08 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:10 Orador 2
Também autorizo.
00:01:12 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:14 Orador 2
50 anos.
00:01:16 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:17 Orador 2
Masculino.
00:01:19 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:22 Orador 2
Licenciatura.
00:01:24 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:31 Orador 2
É assim, como docente de segundo ciclo este é o segundo ano, mas já estive nas AEC's, portanto, isso já tem p'rá aí 20 anos disso.
00:01:41 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:46 Orador 2
A sério é o primeiro ano.
00:01:50 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:56 Orador 2
Desculpa lá!?
00:01:55 Orador 1
Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:58 Orador 2
Nunca, nunca tive.
00:02:00 Orador 1
Sendo este o primeiro …
00:02:002 Orador 2
Pois é.
00:02:03 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:02:09 Orador 2
Basicamente é resolver problemas da turma e fazer a ligação dos encarregados de educação com a escola.
00:02:19 Orador 1
Na sua resposta, referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:02:26 Orador 2
As mais importantes? Aa mais importantes, portanto, é resolver, é mesmo resolver os problemas da turma a nível de notas, de empenho dos alunos, de a divulgação dos comportamentos entre os alunos e os encarregados de educação. Penso que é mais por aí.
00:02:56 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54 2018, 6 de junho e o decreto-lei número 55 será que houve aqui uma alteração/acréscimo das funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:03:08 Orador 2
Não sei, não tenho conhecimento dessa …
00:03:11 Orador 1
OK, OK. Sim.
00:03:14 Orador 2
Esses decretos-lei.
00:03:14 Orador 1
Sim sendo só um ano, não é? Não dá para fazer a comparação, OK?
00:03:20 Orador 1

Como Diretor de Turma assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:03:27 Orador 2
O meu problema é saber mesmo quais são as funções concretas do Diretor de Turma, que eu não tenho propriamente essa informação do que é que um Diretor de Turma faz. Uma pessoa é quando entra aqui e nos dão essa função, claro que nós temos que nos informar, é verdade, mas ninguém nos diz olha, o Diretor de Turma faz isto, tem que fazer isto, é conforme as coisas aparecem nós vamos fazendo. É basicamente é isso.
00:03:59 Orador 1
OK.
00:04:00 Orador 2
Agora o que fazemos?
00:04:01 Orador 1
Portanto, não há um conhecimento prévio do que a legislação e daí não, não é?

00:04:04 Orador 2
Exato. Qual é a função? Exatamente como é a função concreta de um Diretor de Turma e as coisas vão aparecendo.
00:04:11 Orador 1
Daí já se poder aferir depois o que é que se, o que é que se faz e que não está legislado.
00:04:17 Orador 2
Exatamente, porque nós fazemos tudo o que aparece quando vem falar um encarregado de educação vem falar connosco seja de que motivo for em relação ao seu educando, pode até nem ser do parâmetro do Diretor de Turma, mas nós estamos cá para ajudar e ajudarmos dentro de tudo o que podemos. Agora se é essa a função do Diretor de Turma, não sei. É a tal coisa, não sei quais são propriamente as funções do Diretor de Turma.
00:04:47 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente?
00:04:53 Orador 2
Ah não, nem pensar!
00:04:55 Orador 1
Porquê?
00:04:56 Orador 2
Muito reduzido, dá muito trabalho. A Direção de Turma tem, é a tal coisa, não sabendo bem as funções do Diretor de Turma, mas o tempo que ocupa, desde responder mail's de justificação de faltas, lidar com pais, ter que ligar aos pais por todos os motivos mais alguns, não chegam o tempo para Direção de Turma.
00:05:21 Orador 2
É muito pouco, muito curta.
00:05:24 Orador 1
Em sua opinião há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:05:32 Orador 2
Sim, acho que sim. Acho que sim. Em termos de conhecimento da turma.
00:05:38 Orador 1
Porquê?
00:05:39 Orador 2

Porque um Diretor de Turma em princípio já sabe mais ou tem mais conhecimento dos problemas de cada família, que um professor que não é Diretor de Turma normalmente, não é? Não tem.
00:05:51 Orador 1
No desempenho do cargo haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:06:03 Orador 2
Desculpa lá é (?)
00:06:04 Orador 1
No exercício do que de dessas funções de Diretor de Turma, haverá algo que possa condicionar ou limitar?
00:06:19 Orador 2
Não, não estou, sinceramente não, estou, não estou a perceber bem a …
00:06:20 Orador 1
Não está a perceber …
00:06:24 Orador 2
A questão.
00:06:24 Orador 1
Ao desempenhar estas funções …
00:06:25 Orador 2
Sim?
00:04:55 Orador 1
Haverá aqui condicionamentos?
00:06:31 Orador 2
Ou seja, se há condicionamentos para eu exercer a função de Direção de Turma, de Diretor de Turma.
00:06:33 Orador 1
Exato.
00:06:40 Orador 2
Não sei muito sinceramente, até agora só se for falta de conhecimento, principalmente falta de conhecimento.
00:06:48 Orador 1
A falta de conhecimento é o principal condicionamento dessa …
00:06:50 Orador 1
Sim, sim, penso que sim. Falta de conhecimento, porque até mesmo às vezes há coisas que que nos ultrapassam em termos de legislação e tudo, que um Diretor de Turma não consegue resolver, tem que passar para outros e às vezes ficava um bocado com dificuldade de saber se é para passar, se é ele que tem que resolver. E penso que é, que é muito por aí.
00:07:16 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma?
00:07:20 Orador 2
É isso é, principalmente a falta de conhecimento. De saber o que é para fazer, que tem que fazer e claro, não é o caso deste ano, que até estou a sentir apoiado pelos colegas, mas eu sei que que às vezes que não tenho esse apoio em conversa com colegas, não é? Que não tenho apoio de colegas e as pessoas têm dificuldades em poder resolver os problemas, porque não têm esse apoio, não é?

00:07:55 Orador 1
Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:08:04 Orador 2
Vantagens? Eu não vejo vantagem nenhuma na Direção de Turma. Nenhuma, até pelo contrário, só desvantagens.
00:08:11 Orador 1
E no exercício dessa função não? Não haverá vantagens?
00:08:16 Orador 2
Não, a única vantagem será o conhecimento da turma, da turma com os pais, não é? Em relação a familiar e etecetera, será por aí. Agora de resto, não vejo mais nenhuma vantagem.
00:08:32 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:08:36 Orador 2
Desafios? Desafios, olha desde sociais, tens um conhecimento, acabas por ter um conhecimento maior de como funcionam a escola, com as famílias, com, e outras entidades e que com um professor dito normal a não, não, não tens esse conhecimento e penso que é que é mais por aí. É só. Penso que é isso.
00:09:10 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:09:14 Orador 2
Não, zero.
00:09:17 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:09:19 Orador 2
Eu acho que ainda não aprendi, ainda estou a aprender.
00:09:23 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:09:28 Orador 2
Ah, sim, sim.
00:09:31 Orador 1
Tipo, que ações de formação deveriam ser?
00:09:34 Orador 2
Desde a relacional com o saber lidar com os pais, ajudar a lidar com os pais, com situações concretas que se passam tanto legais, não é? Por exemplo, podemos falar de, os encarregados de educação se forem pais separados, por exemplo, até que ponto uma pessoa pode dar informação ao pai ou à mãe, não sendo encarregado de educação, por exemplo, em termos de legislação, esse é um dos fatores e se calhar, será o mais importante.
00:10:11 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:10:19 Orador 2
Os dois, os dois.
00:10:20 Orador 1
Porquê?

00:10:21 Orador 2
Porque no primeiro ano podes ser logo Diretor de Turma, portanto, tens que, tens que estar logo preparado, não é? Sais da Universidade, primeiro ano que concorres, entras pode ser logo Diretor de Turma. Se não tiver, não tiveres uma formação anterior, chegas lá a zero, vais aprender tudo e depois claro, formação contínua, porque as coisas vão mudando, não é? Em termos aí, é a tal coisa em termos de legislação as coisas vão mudando constantemente.
00:10:51 Orador 1
No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:10:57 Orador 2
Sim, acho que sim.
00:10:58 Orador 1
De que forma?
00:10:59 Orador 2
Até porque a parte, a parte de, como é que hei de dizer, a vivência, um a vivência que é uma aprendizagem contínua, não é? E a passagem dessa, dessas experiências que passou, acho que é muito importante porque são vivências reais. Não é o teoricamente, é prática mesmo, que é o *problemas* que passaram, que nos passam a nós para tentarmos resolver o que nós vamos passar.
00:11:29 Orador 1
Que estratégias poderiam ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:11:37 Orador 2
Pronto é isso, é basicamente, é isso é, são as formações, essas formações e se calhar haver uma equipa de Diretores de Turma para resolver certos problemas ou para ajudar a resolver certos problemas nas próprias escolas, não é?
00:11:56 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:12:02 Orador 2
Sim. Sim, acho que sim.
00:12:03 Orador 1
Porquê?
00:12:14 Orador 2
Acho que sim, porque não podemos fazer todos a mesma coisa. Assim, existem os professores, OK? Professores de cada disciplina, apesar de toda a gente poder ajudar, mas acho que sim, que deve haver uma pessoa a representar a turma, Conselho de Turma para, quer dizer, não vai, não vai toda a gente dar a sua opinião. Há de ser um conjunto de pessoas, tira-se uma opinião e resolve-se perante essa situação, perante essa opinião geral, acho que sim.
00:12:43 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:12:48 Orador 2
Aqui sim, aqui sim.
00:12:52 Orador 1
E pelos alunos?
00:12:53 Orador 2

E pelos alunos também acho que sim. Acho que eles têm mais, entre aspas, mais respeito pelo Diretor de Turma.
00:13:00 Orador 1
E pelos pais e encarregados de educação?
00:13:03 Orador 2
De um modo geral acho que sim. Apesar de que eu acho que há muitos pais que, mas não é o caso ser Diretor de Turma não, é professores, é ensino, é a escola e não há muito … desvalorizam, exatamente não há muita ligação.
00:13:18 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas?
00:13:21 Orador 2
Ah sim, sim, sim, eu acho que sim, que há muito, muito. Mas acho que há respeito, pelo menos eu estou a sentir aqui que, que há muito respeito por qualquer professor, mas claro, há maior ligação com o Diretor de Turma. Penso que sim.
00:13:35 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática a valorização do Diretor de Turma?
00:13:43 Orador 2
Em que é que se … Desculpa?
00:13:45 Orador 1
Traduz na prática essa valorização?
00:13:50 Orador 2
Como é que se traduz na prática? Ora necessariamente …
00:13:54 Orador 1
No dia a dia no terreno, essa valorização manifesta-se.
00:13:58 Orador 2
Pois, mas não, não me sinceramente não sinto grande valorização. É assim, podes ter a experiência, ganhas na experiência de tratar de situações que um professor normal ou dito normal não passa, mas de resto não, não sinto assim.
00:14:22 Orador 1
Na prática, não?
00:14:22 Orador 2
Não sinto grande valorização na prática, não, só nesse aspeto que tens ou alguma experiência que, que de Direção da Turma, que é própria da Direção da Turma que não tens como professor …
00:14:34
OK.
00:14:34 Orador 2
de uma disciplina.
00:14:37 Orador 1
Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser Diretor de Turma?
00:14:40 Orador 2
Não, não me parece.
00:14:41 Orador 1
Porquê?
00:14:43 Orador 2
Porque acho que para ser um Diretor de Turma é preciso ter um estado psíquico, principalmente, capaz de conseguir lidar com algumas situações, que há professores que

se calhar não, não têm e acho que as pessoas têm, aptidões, digamos assim, para certas situações. Há pessoas por exemplo, que são mais para lidar, de liderar. Há pessoas que que não gostam tanto de liderar, o meu, não gosto de liderar e acho que um Diretor de Turma que precisa um bocadinho disso, além de que psicologicamente, como eu digo, não é? É preciso ser uma pessoa estável e todos sabemos que há pessoas que são mais frágeis e que não conseguem lidar tão bem com um certas situações, pressões e etecetera.
00:15:41 Orador 1
Assim, perante sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.
00:15:54 Orador 2
Acho que tem que ter muita paciência. É preciso ter um bocadinho de positivismo, não ser tão negativista, ter um bocadinho de personalidade forte, digamos assim, porque é a tal coisa, são características um bocado de líder, de liderança, para poder fazer as coisas e organização. Acho que sim, também é muito importante.
00:16:29 Orador 1
Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:16:36 Orador 2
Parece-me que sim.
00:16:38 Orador 1
Porquê?
00:16:39 Orador 2
Parece-me que sim, porque é faz um bocado ligação, parece-me que faz um bocado de ligação pelo menos a minha, a minha maneira de ver, que o Diretor de Turma também faz um bocado ligação entre professores e Direção ou a pronto, dentro disso ou os encarregados de educação, Direção ou encarregados de educação e professores, faz ali uma ligação exterior interior e mesmo na parte interior é tal coisa, entre professores e Direção ou Coordenadores dos Diretores de Turma, dependendo de onde estamos a falar?
00:17:18 Orador 1
Em que processos o Diretor Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:17:26 Orador 2
Em que processos? Em que processos? Agora é que me partiste todo.
00:17:38 Orador 1
Sendo um Diretor de Turma e tendo à frente uma Direção de Turma com um Conselho de Turma …
00:17:48 Orador 2
Bom, nos processos é assim, pode ser, pode ser desde com os alunos, decisão sobre determinados alunos, porque passa professores, Diretor de Turma, Direção. Imagina comportamentos, miúdo que se porta mal tem comportamento desviante, um professor passa essa informação ao Diretor de Turma, Diretor de Turma terá que passar a alguém para tentar haver ali uma decisão sobre o que se vai fazer com o aluno, penso que é muito isso.
00:18:27 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:18:33 Orador 2
Um bom acompanhamento. O apoio dos colegas, da Direção, do Coordenador, dos Diretores, penso que é mais isso. E claro, era bom que tivesse mais tempo para desempenhar.

00:18:49 Orador 1
Para desempenhar esse cargo.
00:18:52 Orador 1
Em sua opinião nesta escola/agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como seja o projeto educativo, regulamento interno?
00:19:03 Orador 2
É assim, eu não, eu não senti muito isso, mas eu também entrei mais tarde. Não sei se quando se entra logo no início de setembro, se os Diretores de Turma têm essa…
00:19:14 Orador 1
Envolvimento, OK.
00:19:14 Orador 2
Exatamente, não, não, tanto, não, não sei se há esse envolvimento.
00:19:20 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:19:30 Orador 2
De que modo?
00:19:34 Orador 2
Mas de que modo? Como assim?
00:19:36 Orador 1
Como é que ele pode contribuir para que haja um, um ambiente no Conselho de Turma de colaboração e cooperação entre todos?
00:19:47 Orador 2
Eu apetecia-me dizer isso era um jantar sair, beber uns copos e isso era o melhor. Era haver ali uns tempos de convívio seria o melhor e mesmo tempos, para próprios, p'ra estar com seja com os colegas, não é? Com os professores, mas acho e era um bocadinho p'ra isso, p'ra mim era o ideal.
00:20:14 Orador 1
Portanto, estamos a falar do se calhar no diálogo e criar, tentar criar alguma empatia entre …
00:20:19 Orador 2
Exatamente, exatamente nada melhor do que um jantarzinho e uns copos p'ra isso.
00:20:20 Orador 1
OK. Sendo o Diretor de Turma um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:20:40 Orador 2
Ou seja, qual como é que um Diretor de Turma fará esse papel? É, não é, não deve, não é fácil. Eu acho, eu acho que não é fácil, é a tal coisa é preciso, é apoio. É preciso ter uma boa disposição. É preciso ter como disseste há bocadinho, uma boa empatia e pronto ter o acesso a essas pessoas, não é? Porque uma pessoa viesse aqui na escola, estamos aqui na escola, mas depois, cada um vai para a sua casa, não é? E passa a contactos, é telefonemas. Não sei, talvez se, se houvesse um tempo comum a toda a gente para estarem mais juntos, acho que seria mais fácil, mais ou atividades, tipo por exemplo, como fizemos no magusto, mas aberto à Comunidade, etecetera, por causa dos encarregados de educação. Penso que se houvesse assim mais atividades, claro que é

preciso que os encarregados educação também adiram isso, não é? Mas acho que isso seria mais fácil.
00:21:57 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:22:06 Orador 2
Em que processos? Olha eu, sinto que que que demonstro a minha liderança, que é pouquinha será na e devido à minha falta de experiência e vontade de liderança, como eu disse há bocadinho, em reuniões, não é? Que é seremos aquela pessoa que que recebe a informação de toda a gente e isso em relação aos colegas, claro. Depois em relação aos alunos ou aos pais dos alunos, encarregados de educação, será precisamente em reuniões também que se tem com os encarregados de educação, com os alunos nas aulas e a distribuição de certas, tipo por exemplo, os apoios, certas situações que são feitas diretamente e só Diretor de Turma aluno e passa, acho que é isso.
00:23:04 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do agrupamento e os Diretores de Turma?
00:23:15 Orador 2
Sim, sim, sim, sim.
00:23:17 Orador 1
Porquê?
00:23:20 Orador 2
Por, foi o que se disse há bocadinho, que é há certas coisas, certas situações que o Diretor de Turma não consegue resolver, que tem que passar a um cargo seguinte, não é isto, é uma hierarquia e o Diretor de Turma certas situações não consegue resolver e terá que ser alguém que possa resolver essa situação no caso, não sei se posso falar aqui em casos específicos.
00:23:45 Orador 1
Sim, sim, sim.
00:23:46 Orador 2
Por exemplo, uma aluna nepalesa que nós temos que é não pode ser o Diretor de Turma a resolver, terá que ser a Direção ou no caso do Conselho Pedagógico tem, eles é que tem que resolver a situação porque o professor, Diretor de Turma, não vai dizer aos colegas olha não, tu é que vais fazer isto e tu é que vais fazer aquilo. Quem é o Diretor de Turma? Não tem esse esse poder, que eu saiba.
00:24:15 Orador 1
Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:24:24 Orador 2
Eu penso que, que até se interessam. Eu penso que sim, até ouvem acho que sim, que ouvem. Acho que sim.
00:24:30 Orador 1
Que cargos de gestão?
00:24:32 Orador 2
Os cargos. Eu acho que todos é assim, nós no caso aqui na nesta escola, não há Diretor de Turma, existe uma Coordenadora, não é? Da escola, mas penso que sim, que uma pessoa se falar com ela precisa, por exemplo, de que seja do que for de um apoio. Se falar com a coordenadora, ela dá-nos esse apoio e esclarece-nos, ajuda-nos.

00:24:54 Orador 1
Esse apoio em que circunstâncias?
00:24:57 Orador 2
Como assim?
00:24:58 Orador 1
Em que circunstâncias é que esse apoio surge, por exemplo?
00:25:02 Orador 2
Se é na nossa necessidade de resolver certas situações, mas pode ser por exemplo, houve aquela ou aqueles programas, por exemplo com a PSP de virem cá trazer e fazer umas formações com os meninos ou esclarecimentos às turmas, se falarmos com a Direção, a Direção intervém fala com a PSP e eles fazem portante essa ligação da escola com outras entidades, por exemplo. É isso.
00:25:38 Orador 1
No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:25:49 Orador 2
Pois, essa aí é mais complicada. Porque primeiro, porque a transformação é, portanto, é constante, não é? Isso é constante, basta por exemplo, agora esta, o que tem acontecido nestes últimos anos, esta vaga de imigrantes que que veio para Portugal, que faz alterar a nossa sociedade, que cria, que eu sei, são situações novas que vão criar também dificuldades novas e desafios novos aos Diretores de Turma para lidar com os encarregados de educação e as culturas diferentes, etecetera. Esse, esse *todo* essa panóplia de situações novas, que nós não estamos habituados e que teremos que lidar com isso.
00:26:36 Orador 1
No procedimento interno de designação, concorda com o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do agrupamento?
00:26:49 Orador 2
Eu penso que sim. Se houver conhecimento, se houver conhecimento da Direção sobre os Diretores de Turma, ou seja, sobre os professores, digamos assim, que se acharem que aquele professor terá melhor perfil, melhor conhecimento, acho que sim, que deverá ser, sim ou isso ou se calhar, uma nomeação por colegas. Mas penso que sim, havendo conhecimento do, eu penso que sim, é assim, não sei claro que as nossas escolas têm muitos professores a rodar, não é? Então lá numa escola 2, 3 e depois vão para outra escola e há muitos professores que são saltitantes e que a Direção pode não conhecer. Mas no seu geral, se calhar a maior parte do corpo docente a Direção conhece e terá, penso eu, que terá a sua voz e o conhecimento suficiente sobre esse professor para saber se ele tem perfil ou não para ser um Diretor de Turma.
00:27:48 Orador 1
Na valorização do cargo enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:27:58 Orador 2
Principalmente tempo. Principalmente tempo, porque eu, a Direção de Turma ocupa muito tempo e se calhar também eu, não digo, é tipo um Subdiretor, um ajudante do Diretor de Turma para resolver certos ou pelo menos uma equipa que pudesse ajudar um Diretor de Turma a resolver certas situações, acho que isso era muito importante.
00:28:28 Orador 1

Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de um a dez?
00:28:36 Orador 2
Ui! Como Diretor de Turma? Neste momento é muito, muito fraquinho, porque dá muito trabalho, é só chatices. Eu não sei, mas se … grande satisfação … eu sei, é assim porque eu até vou resolver, acho que as coisas vão, vão, vão sendo resolvidas e tenho um bom apoio. Felizmente que os colegas ajudam, mas, mas como Diretor de Turma acho que é um cargo muito pesado. Uma pessoa acaba por não desenvolver.
00:29:11 Orador 1
Então estamos em que número das escalas estamos a ir?
00:29:14 Orador 2
Pois é isso, é assim em termos de resolução de situações, se calhar até diria o número mais alto, mas como Diretor de Turma, a função de Direção de Turma é baixinha, não sei para aí um 3 ou um 4, um 3, mais um 3.
00:29:33 Orador 1
Mais um 3. OK!
00:29:33 Orador 2
Mais um 3, para não dizer mais baixo.
00:29:38 Orador 1
Ok. Chegámos ao fim. Obrigado pela sua colaboração.
00:29:44 Orador 2
Nada.

Ficheiro de áudio I

S.m4a 24/01/2024 (11:45)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:16:33)

00:00:02 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de um estatuto normativo para o Diretor de Turma, que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia e estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:01:01 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:07 Orador 2
Sim.
00:01:08 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:11 Orador 2
Sim.
00:01:12 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:04 Orador 2
60.
00:01:14 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:17 Orador 2
Feminino.
00:01:18 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:19 Orador 2
Licenciatura em História.
00:01:21 Orador 1

Quantos anos de serviço tem como docente?
00:01:23 Orador 2
36.
00:01:24 Orador 1
Quantos anos serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:30 Orador 2
Os 34 só não fui 2 anos, 34.
00:01:33 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:40 Orador 2
Zero.
00:01:42 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:48 Orador 2
Ora as minhas funções como Diretor de Turma. Devo, primeiro, fazer nas minhas aulas, principalmente agora de cidadania, aos meus alunos fazê-los ver que eu sou a pessoa com que eles se devem dirigir em primeiro lugar, quando há qualquer problema entre eles, entre a escola e por vezes até em casa, sou mediador dos meus alunos.
00:02:26 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma, para si quais são as mais importantes?
00:02:35 Orador 2
Haver empatia.
00:02:40 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018 de 6 de junho e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:02:52 Orador 2
Sim, sem dúvida.
00:02:53 Orador 1
Porquê?
00:02:55 Orador 2
Porque temos, temos cada vez mais alunos com, com medidas e que precisam de outro tipo de acompanhamento que exige mais trabalho da nossa parte.
00:03:10 Orador 1
Como Diretor de Turma, assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:03:17 Orador 2
Sim
00:03:18 Orador 1
Quais?
00:03:20 Orador 2
Problemas sociais. Principalmente. Económicos sociais. Esses.
00:03:28 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente?
00:03:35 Orador 2

Não.
00:03:36 Orador 1
Porquê?
00:03:37 Orador 2
Porque perdemos muito tempo com trabalho burocrático, que que não nos compete por vezes, mas que temos que resolver, porque senão as coisas não andam, não é?
00:03:49 Orador 1
Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor Turma do ano anterior?
00:03:54 Orador 2
Sim.
00:03:54 Orador 1
Porquê?
00:03:55 Orador 2
Porque já conhecemos os alunos, sabemos como lidar com as situações.
00:04:02 Orador 1
No desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor Turma?
00:04:10 Orador 2
Desculpa no?
00:04:11 Orador 1
Haverá fatores que limitam os exercícios da função de Diretor de Turma?
00:04:18 Orador 2
Sim, o tempo!
00:04:20 Orador 1
Como por exemplo.
00:04:21 Orador 2
O tempo! Não temos tempo para resolver certas situações.
00:04:28 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretora de Turma?
00:04:31 Orador 2
E, cada vez mais. Os pais, os pais por vezes não conseguem resolver as situações dos filhos em casa e somos nós que os tentamos resolver e dar a volta na escola com os psicólogos. Não temos assistentes sociais, mas pronto também era uma coisa que fazia falta nas escolas.
00:04:54 Orador 1
Que vantagens / contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:05:02 Orador 2
Ficamos a conhecer uma realidade que por vezes passa despercebido a quem não é e adquirimos um certo tipo de trabalho, que embora não nos *competa*, não é? Resolver, certas situações, como eu disse, económicas e sociais. Mas … ajudamos.
00:05:27 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:05:30 Orador 2
Estes, cada vez mais miúdos com muitos problemas, miúdos que por vezes nem têm como comerem alimentarem-se, que se nós não tivermos atentos, já tive, por exemplo, miúdos que não traziam um lanche e que também não sabiam que podiam ter esses lanches grátis. É estar atentos.

00:05:58 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:06:04 Orador 2
Não!
00:06:07 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:06:09 Orador 2
Com a vida!
00:06:15 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:06:22 Orador 2
Talvez! Se bem que a experiência e os anos levam-nos a adquirir toda essas, esse, essa formação!
00:06:34 Orador 1
Que formação deveria ser ou que ações de formação deveriam ser?
00:06:42 Orador 2
Qual o papel do Diretor de Turma. Neste momento nas escolas. Só especificamente, qual o papel?
00:06:52 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e/ao longo da carreira profissional?
00:07:00 Orador 2
Inicial.
00:07:01 Orador 1
Porquê?
00:07:03 Orador 2
Porque, para estarmos preparados para aquilo que vamos receber.
00:07:08 Orador 1
E ao longo da carreira profissional?
00:07:10 Orador 2
É, essa é um acréscimo. É certo que vamos nos deparar com situações que não recebemos inicialmente na formação, mas que depois vamos adquirindo, sim.
00:07:23 Orador 1
Portanto, a formação específica também é ao longo, devia ser ao longo da carreira.
00:07:26 Orador 2
Ao longo da carreira.
00:07:29 Orador 1
No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turma experientes poderiam ser formadores?
00:07:30 Orador 2
Sim.
00:07:38 Orador 1
De que forma?
00:07:40 Orador 2
Dando, relatando a sua experiência.
00:07:46 Orador 1

Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:07:55 Orador 2
Que estratégias? Talvez a formação inicial. Sim.
00:08:08 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:08:13 Orador 2
Sim.
00:08:14 Orador 1
Porquê?
00:08:14 Orador 2
Porque eu, eu, por exemplo, vejo que quando os miúdos chegam cá ao quinto ano, eles veem no Diretor de Turma como o orientador na escola porque eles agora, pronto no quinto ano têm, vários professores, várias disciplinas e sentem-se perdidos por vezes.
00:08:39 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:08:43 Orador 2
Não!
00:08:44 Orador 1
E pelos alunos?
00:08:46 Orador 2
Sim!
00:08:47 Orador 1
E pelos pais/encarregados de educação?
00:08:49 Orador 2
Às vezes.
00:08:50 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:08:53 Orador 2
Sim.
00:08:54 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais.
00:08:56 Orador 2
Muito, sim.
00:08:59 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática, a valorização do Diretor de Turma?
00:09:05 Orador 2
O seu desempenho, aquilo que ele mostra na escola.
00:09:11 Orador 1
Em a sua opinião qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:09:14 Orador 2
Não!
00:09:15 Orador 1
Porquê?
00:09:17 Orador 2
Bem o tal do perfil!
00:09:23 Orador 1

Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.
00:09:35 Orador 2
Causar a empatia, o relacionamento com os alunos. Até a maneira como se fala com os alunos, aquilo que lhes é transmitido. Sei lá! Mais? Aquilo que mostramos, aquilo que somos.
00:10:02 Orador 1
Em sua opinião, o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:10:12 Orador 2
Intermédia? Nem sei se não será um cargo principal. Intermédio? Mas pronto, sim, pode ser.
00:10:18 Orador 1
Porquê?
00:10:20 Orador 2
Porque é o tal mediador entre alunos, pais, professores.
00:10:27 Orador 1
Em que processos, o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:10:35 Orador 2
Neste, neste processo.
00:10:38 Orador 1
Dos pais, alunos.
00:10:38 Orador 2
Dos pais, alunos, professores.
00:10:42 Orador 1
Que fatores terão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:10:48 Orador 2
O empenho do Diretor Turma também.
00:10:53 Orador 1
Em sua opinião nesta escola/agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes?
00:11:03 Orador 2
Sim no projeto educativo sim, sim.
00:11:04 Orador 1
No projeto educativo e no regulamento interno.
00:11:07 Orador 1
De que modo?
00:11:08 Orador 2
Do que lhe é transmitido através da escola.
00:11:17 Orador 1
Mas de uma forma ativa ou passiva?
00:11:23 Orador 2
De uma forma ativa, quando há um projeto educativo o Diretor de Turma é o primeiro a transmitir no Conselho de Turma, a esse na…
00:11:33 Orador 1
Sim, mas na construção desse projeto educativo ele está implicado?
00:11:36 Orador 2
Não, não na construção…

00:11:37 Orador 1
É nesse sentido a questão.
00:11:38 Orador 2
Ah nesse sentido, não, não, na construção não.
00:11:46 Orador 1
OK. E na implementação desse documento?
00:11:46 Orador 2
Sim, sim.
00:11:49 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir, para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:11:58 Orador 2
De que forma? Nas reuniões, fazendo diversas reuniões, quando surgem problemas ou mesmo sem problemas. Na transmissão de, aos outros colegas, de como é a turma. Por isso é que fazemos uma caracterização de turma e damos a conhecer quem são os alunos.
00:12:17 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma, um mediador, entre escola e família de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:12:31 Orador 2
De que modo é que facilitam? Por vezes nem facilita, porque há, há entraves. Há colegas que discordam de certas situações e nós temos que nos fazer valer. Pomos em causa, por vezes, a situação do aluno do, de como vive. Enfim, de todos os problemas.
00:12:54 Orador 1
Em que processos, o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:13:00 Orador 2
Nas, nos Conselhos de Turma, nas reuniões.
00:13:05 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:13:13 Orador 2
Sim.
00:13:14 Orador 1
Porquê?
00:13:15 Orador 2
Porque por vezes não, não te chegam a nós os problemas diretamente e porque os encarregados de educação acham que devem de ir logo para a Direção e da Direção depois é que nos transmitem os problemas, mas os pais sabem disso.
00:13:37 Orador 1
Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão, escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:13:46 Orador 2
Por vezes sim.
00:13:48 Orador 1
Que cargos de gestão?
00:13:51 Orador 2
A Direção, os Diretores.

00:13:54 Orador 1
E em que circunstâncias?
00:13:56 Orador 2
Quando há problemas.
00:14:00 Orador 1
No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:14:11 Orador 2
É difícil ser o Diretor de Turma a resolver situações da sociedade, não é? Daí ser necessário os assistentes sociais, principalmente neste momento nas escolas. Cada vez mais é um problema social, com que estamos a deparar quando há problemas.
00:14:35 Orador 1
No procedimento interno de designação, concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:14:47 Orador 2
Talvez.
00:14:51 Orador 1
Porquê?
00:14:52 Orador 2
Porque tem o tal perfil.
00:14:57 Orador 1
Na valorização do cargo, enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:15:05 Orador 2
Mais horas de trabalho, mais valorização no aspeto de nos valorizar. A própria, por vezes a própria Direção da escola remete os certos assuntos que talvez não fossem, pronto que eles pudessem resolver, que não é da nossa competência no fundo, não é da nossa competência. Sei lá. Principalmente esses, tocam-me um bocado.
00:15:45 Orador 1
Como Diretora de Turma nomeada pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?
00:15:54 Orador 2
Quem é que gosta disso? Eu, eu já me habituei.
00:16:01 Orador 1
Portanto, estamos a quê?
00:16:01 Orador 2
Um 8, vá!
00:16:06 Orador 1
8? Porquê?
00:16:06 Orador 2
Porque eu neste momento devido à minha redução horária, devido à minha experiência como Diretora de Turma e devido ao meu hábito… Já não me custa tanto.
00:16:23 Orador 1
Terminámos a nossa entrevista, obrigado pela sua colaboração.
00:16:23 Orador 2
00:16:26
Obrigada, eu.

Ficheiro de áudio J

V.m4a 16/01/2024 (10:00)

Legenda: Erros de leitura em itálico. Palavra impercetível (?). Erro entre parêntesis.

Transcrição (00:20:26)

00:00:01 Orador 1
Inquérito por entrevista aos Diretores de Turma.
A entrevista que se segue integra-se num trabalho de investigação com o título "O Diretor de Turma e a gestão intermédia da escola: visão dos professores, alunos e encarregados de educação num agrupamento de escolas do Alentejo" e decorre na Universidade de Évora, no âmbito do Doutoramento em Ciências da Educação. Tenciona-se recolher dados que permitam equacionar a possibilidade de o estatuto normativo para o Diretor de Turma, que estabeleça funções, clarifique um perfil, revele o papel na gestão intermédia, estabeleça prerrogativas.
A sua colaboração é muito importante para a concretização deste estudo e aproveito para agradecer a sua disponibilidade para participar. Assim, solicito que responda a todas as questões de forma objetiva e sincera, garantindo que as informações recolhidas serão utilizadas apenas para efeitos do trabalho de investigação, asseverando a confidencialidade e o respeito por procedimentos éticos que salvaguardam o anonimato das suas respostas.
00:00:58 Orador 1
Assim, inquiro se autoriza a realização desta entrevista e a utilização de forma voluntária dos dados recolhidos?
00:01:07 Orador 2
Sim, autorizo.
00:01:08 Orador 1
Autoriza a gravação da entrevista em registo áudio?
00:01:10 Orador 2
Sim autorizo.
00:01:11 Orador 1
Qual é a sua idade?
00:01:13 Orador 2
55 anos.
00:01:14 Orador 1
Qual é o seu género?
00:01:16 Orador 2
Masculino.
00:01:17 Orador 1
Quais são as suas habilitações literárias?
00:01:18 Orador 2
Licenciatura em Ensino de Educação Visual e Tecnológica.
00:01:23 Orador 1

Quantos anos tem de ser serviço como docente?
00:01:27 Orador 2
29.
00:01:29 Orador 1
Quantos anos de serviço tem como Diretor de Turma?
00:01:33 Orador 2
Muitos, vinte e cinco pelo menos.
00:01:38 Orador 1
Quantos anos serviço tem como Diretor de Turma de 2 turmas?
00:01:42 Orador 2
Só tive durante 2 anos.
00:01:47 Orador 1
Começo esta entrevista por perguntar, quais são as suas funções como Diretor de Turma?
00:01:53 Orador 2
A função como Diretor de Turma tem a ver com a gestão da turma no que respeita a comportamentos e todos os outros procedimentos e fazer a ligação também com os encarregados de educação e o Conselho de Turma.
00:02:09 Orador 1
Na sua resposta referiu um conjunto de funções desempenhadas pelo Diretor de Turma. Para si, quais são as mais importantes?
00:02:19 Orador 2
Para mim as mais importantes têm a ver com a gestão da turma. A gestão, organização, a orientação de, do estudo dos alunos e organização da, do aspeto pedagógico.
00:02:37 Orador 1
Com a implementação do decreto-lei número 54/2018, 6 de junho e o decreto-lei número 55, será que houve uma alteração/acréscimo de funções atribuídas ao Diretor de Turma?
00:02:50 Orador 2
Não, acho que não.
00:02:52 Orador 1
Porquê?
00:02:52 Orador 2
Acho que se manteve praticamente parecido com a legislação anterior.
00:03:01 Orador 1
Como Diretor de Turma assume funções que não estão previstas na legislação, mas são necessárias?
00:03:08 Orador 2
Não percebi a pergunta.
00:03:10 Orador 1
Se há funções que exerce como Diretor de Turma, mas que não estão previstas na legislação?
00:03:17 Orador 2
Não acho que não. Pelo menos à primeira vista, não.
00:03:25 Orador 1
Recorrendo à sua experiência, pensa que o número de horas destinado às funções do Diretor de Turma é suficiente?
00:03:34 Orador 2

Depende em parte, depende do tipo de turma e dos problemas que possam surgir nessa turma, que há turmas que são mais fáceis de lidar, há outras que são mais difíceis e que *é* necessário mais contactos, mais reuniões. Mas, as 3 horas que temos neste momento, acho que são suficientes.
00:03:54 Orador 1
São suficientes.
00:03:57 Orador 1
Em sua opinião, há vantagens em manter o Diretor de Turma do ano anterior?
00:04:03 Orador 2
Eu acho que sim, pela questão de conhecimento da turma e de ligação com os alunos também.
00:04:15 Orador 1
No desempenho do cargo, haverá fatores que condicionam ou limitam o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:04:28 Orador 2
Situações? Não, eu acho que não.
00:04:28 Orador 1
Haverá aqui obstáculos em termos de legislação ou de outros quaisquer?
00:04:32 Orador 2
Não, acho que não. Acho que não.
00:04:37 Orador 1
Que dificuldades e problemas tem sentido como Diretor de Turma?
00:04:42 Orador 2
As dificul … basicamente é mais, o que é mais difícil é a gestão de comportamentos na turma. Quando há comportamentos perturbadores, quando há quebras de relacionamento entre os alunos, acho que é quando é mais difícil gerir a situação e pontualmente o que me custa mais gerir numa direção de turma é quando há roubos ou legados roubos que é necessário apontar. Isso é que é mais difícil, pronto!
00:05:19 Orador 1
Que vantagens/contributos associa ao exercício da função de Diretor de Turma?
00:05:26 Orador 2
Acho que como vantagens é estarmos mais próximos do, da turma e mais próximos dos alunos e também a ligação com os pais também ajuda no relacionamento, depois com os alunos.
00:05:40 Orador 1
E que desafios surgem no exercício do cargo?
00:05:45 Orador 2
Todos os dias há um desafio a superar, sempre, é real. Todos os dias há qualquer coisa que é preciso resolver ou de situações de faltas dos alunos, de comportamentos, de situações familiares, há sempre qualquer coisa a resolver.
00:06:05 Orador 1
Para desempenhar o cargo de Diretor de Turma teve formação inicial?
00:06:11 Orador 2
Formação inicial foi para formação dentro de, da área do ensino, mas nunca muito direcionado não só pela legislação. É, foi direcionado para… Não foi, pronto, praticamente não foi.
00:06:28 Orador 1

OK!
00:06:30 Orador 2
Nós é que nos adaptamos a essa realidade e vamos interiorizando.
00:06:32 Orador 1
Então como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:06:35 Orador 2
Como é?
00:06: 36 Orador 1
Como aprendeu a ser Diretor de Turma?
00:06:38 Orador 2
Basicamente foi com, foi uma autoformação. Mas também na partilha de situações com colegas, ao longo da carreira, portanto e todos os anos aprendemos qualquer coisa mais com os colegas.
00:06:58 Orador 1
Em sua opinião, o Diretor de Turma deveria ter uma formação específica associada ao cargo?
00:07:05 Orador 2
Sim, eu acho que deveria haver uma formação,
00:07:10 Orador 1
Que ações deveriam ser essas?
00:07:10 Orador 2
Que não fique na formação inicial, mas uma formação contínua que fosse atualizante, não só legislação…
00:07:15 Orador 1
Em que ações de formação deveriam ser essas? Só na legislação?
00:07:19 Orador 2
Em legislação, mas também procedimentos e em re…. no, no… tendo a ver também com a parte de relacionamento entre os alunos, relacionamento entre os professores, o professor Diretor de Turma e o Conselho de Turma. Portanto fazendo, essa atualização.
00:07:43 Orador 1
Relacionamento interpessoais, não é isso?
00:07:45 Orador 1
Essa formação específica deve estar contemplada na formação inicial e ou ao longo da carreira profissional?
00:07:53 Orador 2
Eu acho que é das duas formas. Deveria estar na formação inicial dos professores e sendo atualizada ao longo da careira.
00:08:01 Orador 1
Porquê? Porque é que…?
00:08:05 Orador 2
Porque há sempre, há sempre procedimentos que é necessário reformular e atualizar.
00:08:15 Orador 1
No seu ponto de vista, será que os Diretores de Turmas experientes poderiam ser formadores?
00:08:23 Orador 2
Talvez, poderiam eventualmente ser (?)
00:08:26 Orador 1

E de que forma é que podiam ser formadores?
00:08:30 Orador 2
Primeiro teriam que fazer também uma formação para se atualizarem e depois transmitindo o conhecimento e o todo, a aprendizagem que fizeram ao longo da sua carreira e a sua experiência.
00:08:46 Orador 1
Que estratégias poderão ser postas em prática para melhorar o exercício das funções do Diretor de Turma?
00:08:53 Orador 2
Estratégias? Se calhar um acompanhamento maior por parte das direções e a seleção do Diretor de Turma com o perfil adequado ao rela, ao relacionamento com a turma, com os colegas…
00:09:19 Orador 1
Em sua opinião o Diretor de Turma é uma figura relevante no ensino escolar?
00:09:24 Orador 2
Bastante, bastante.
00:09:25 Orador 1
Porquê?
00:09:26 Orador 2
Porque além de fazer a ligação entre os alunos e o Conselho de turma, faz-se também entre o Conselho de Turma e os pais e os encarregados de educação. É extremamente importante essa relação.
00:09:42 Orador 1
Sente que o Diretor de Turma é valorizado pelos restantes professores?
00:09:46 Orador 2
Sim, acho que sim!
00:09:48 Orador 1
E pelos alunos?
00:09:50 Orador 2
Também, porque há uma ligação muito próxima, há uma empatia muito …
00:09:54 Orador 1
E pelos pais e encarregados de educação?
00:09:57 Orador 2
Também. Eu nos anos que tenho exercido nunca tive problemas com os encarregados de educação, desde que tudo seja esclarecido.
00:10:06 Orador 1
E pelos assistentes operacionais?
00:10:09 Orador 2
Também, também acho que é valorizado, portanto qualquer situação que aconteça, dirigem-se imediatamente ao Diretor de Turma para resolver a situação.
00:10:23 Orador 1
E por outros técnicos, como psicólogos, assistentes sociais, terapeutas?
00:10:27 Orador 2
Também, também. Há uma ligação muito próxima e partilha de informações, partilha de conhecimento.
00:10:35 Orador 1
Em que é que acha que se traduz na prática, a valorização do Diretor de Turma?

00:10:43 Orador 2
Talvez pela solicitação espontânea de todos os intervenientes, tanto pais, como professores, como técnico. Essa, esse reconhecimento é efetivamente por isso. Por essa solicitação.
00:10:59 Orador 1
Em sua opinião, qualquer docente reúne condições para ser nomeado Diretor de Turma?
00:11:05 Orador 2
Não, acho que não. Nem toda a gente tem perfil para isso, deveria ter mas nem todos têm. Pelos, pelo que tenho conhecimento.
00:11:15 Orador 1
Estamos aqui só a pensar no perfil?
00:11:17 Orador 2
Sim, só no perfil.
00:11:21 Orador 1
Perante a sua resposta, liste um conjunto de atributos e qualidades que considera essenciais para se ser Diretor de Turma.
00:11:31 Orador 2
São tantos, mas basicamente conseguir criar uma empatia com o todos os alunos, independentemente das características que eles tenham. Depois conseguir articular isso com o Conselho de Turma. Tem que se ter também um bom relacionamento com os encarregados de educação, porque acho que é a chave principal. Conseguirmos depois que os pais partilhem connosco todas as dificuldades, todos os problemas e mais características? Só tem que ser uma pessoa que que seja calma, tranquila, consiga transmitir segurança aos alunos e que não provoque mais instabilidade e principalmente, passe a ideia de que é uma pessoa justa, não um professor, mas uma pessoa.
00:12:30 Orador 2
Um cidadão justo
00:12:33 Orador 1
Em sua opinião o cargo de Diretor de Turma é um cargo de gestão intermédia?
00:12:39 Orador 2
Sim, porque faz também a ligação entre o Conselho de Turma e a Direção do Agrupamento, o que permite transmitir todas as dificuldades e todos os projetos que se estão a desenvolver e que podem ser depois apoiados pela Direção.
00:12:57 Orador 2
Acho que que é um cargo importante, intermédio, sim.
00:13:02 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma é ou pode ser considerado um gestor intermédio?
00:13:09 Orador 2
Então nessa ligação e nessa articulação com a Direção.
00:13:12 Orador 1
Com a Direção, hum, hum.
00:13:15 Orador 1
Que fatores estarão ligados ao sucesso no desempenho do cargo?
00:13:21 Orador 2
O perfil que que o Diretor de Turma tem, mas também as características da turma que tem à sua frente, porque há turmas que são muito fáceis de trabalhar, que não têm grandes complicações e há outras que constantemente estão, é necessário estar a atuar.

00:13:40 Orador 1
Em sua opinião, nesta escola/agrupamento, os Diretores de Turma estão envolvidos na construção e implementação dos documentos estruturantes, como seja, o projeto educativo, o regulamento interno?
00:13:54 Orador 2
Não, acho que está mais diretamente a relação, o contributo que dão aos departamentos e não como Diretores de Turma ao Coordenador dos Diretores de Turma.
00:14:06 Orador 1
Diretores de Turma.
00:14:08 Orador 2
Tem mais a ver a par, essa, esse contributo através dos departamentos.
00:14:17 Orador 1
De que forma o Diretor de Turma pode contribuir para a criação de um ambiente de colaboração e cooperação entre todos os professores da turma?
00:14:28 Orador 2
Articulando constantemente com o Conselho de Turma, com os alunos, com o delegado de turma, que também é uma figura importante e depois articular também com a Direção e com os coordenadores dos projetos.
00:14:44 Orador 1
Sendo o Diretor de Turma, um mediador entre escola e família, de que modo facilita a resolução de problemas entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente?
00:14:57 Orador 2
Então, criando essa ligação e essa articulação dando conhecimento aos encarregados de educação dos problemas que estão a acontecer na escola, mas também valorizando o empenho dos alunos, valorizando todos, o desempenho que eles têm.
00:15:19 Orador 2
Todos os pais gostam de saber que que os filhos estão a evoluir e que estão a contribuir, a crescer, que estão a crescer.
00:15:28 Orador 1
Em que processos o Diretor de Turma demonstra a sua liderança?
00:15:37 Orador 2
Quando, quando tudo está a correr bem, quando há uma ligação saudável entre o Conselho de Turma, a turma e os encarregados de educação. Acho que tem a ver com *essa* relacionamento saudável.
00:15:54 Orador 1
Em sua opinião, deve haver um trabalho colaborativo e cooperativo entre a Direção do Agrupamento e os Diretores de Turma?
00:16:02 Orador 2
Sim, é importante
00:16:04 Orador 1
Porquê?
00:16:05 Orador 2
Para facilitar a implementação do projeto, para facilitar a ligação aos encarregados de educação, aos técnicos e a todo o corpo docente. É importante essa ligação e essa facilitação de…
00:16:24 Orador 1

Na escola/agrupamento os restantes cargos de gestão escutam os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?
00:16:33 Orador 2
Sim, quando são *solicitada* a intervenção do Diretor de Turma em, normalmente acaba por se verificar que são ouvidos, que somos ouvidos.
00:16:43 Orador 1
E que cargos de gestão são esses?
00:16:47 Orador 2
Os Coordenadores de Departamento, normalmente.
00:16:50 Orador 1
E em que circunstâncias?
00:16:53 Orador 2
Em que circunstâncias?
00:16:55 Orador 1
É que eles são ouvidos em que os coordenadores são, ouvem os Diretores de Turma?
00:17:02 Orador 2
Ouvem-nos mais como professores do departamento.
00:17:06 Orador 2
Normalmente temos que fazer a ligação, que é uma, é da importância do Diretor de Turma e não do professor.
00:17:16 Orador 1
No espaço exterior à escola, as sociedades transformam-se rapidamente. Que futuro e que desafios prevê para os Diretores de Turma?
00:17:28 Orador 2
Essa é um bocado difícil. Que desafios? Nós estamos a atualizar-nos constantemente, como não só como professores, mas como Diretores de Turma. Mas cada vez mais se nota que os alunos, alguns alunos vêm com, com mais problemas a nível familiar e que o Diretor de Turma cada vez mais, acaba por ser interveniente, não só na forma como os alunos se desenvolvem na escola, mas colaborando também com as famílias para tentar ajudar a perceber essas dificuldades e os problemas que vêm da sociedade.
00:18:17 Orador 1
No procedimento interno de designação, concorda que o Diretor de Turma seja nomeado pelo Diretor do Agrupamento?
00:18:25 Orador 2
Se o diretor do agrupamento tiver conhecimento de, das características do professor, tudo bem. Se não tiver conhecimento é mais uma pessoa que vai nomear só, é só um número.
00:18:39 Orador 2
Mas se conhecer o professor, se conhecer o perfil e se conhecer o trabalho já desenvolvido, é muito mais fácil, até para o Diretor.
00:18:50 Orador 1
Na valorização do cargo, enumere um conjunto de incentivos que devem estar associados ao Diretor de Turma.
00:18:59 Orador 2
Se a turma, a qual está a dirigir tiver muitas dificuldades a nível, não só de aprendizagens, mas também a nível de problemas familiares, deveria ser muito mais acompanhado por técnicos especializados, não só de educação especial, como psicólogos e terapeutas,

porque é um trabalho que o Diretor de Turma e como Diretor de Turma e como professor não consegue fazer sozinho. Deveria ser muito mais reforçada essa ligação.
00:19:42 Orador 1
Como Diretor de Turma nomeado pelo seu Diretor do Agrupamento, qual é o seu grau de satisfação numa escala de 1 a 10?
00:19:52 Orador 2
9, eu sinto-me bem como Diretor de Turma e continuo a gostar de ser Diretor de Turma.
00:19:59 Orador 1
Sim? Porquê?
00:20:00 Orador 2
Pelo reconhecimento, não só dos alunos, dos pais e da Comunidade, do reconhecimento do trabalho que nós fazemos e dos progressos que conseguimos obter ao longo de um ano.
00:20:15 Orador 1
OK! Terminámos a nossa entrevista. Obrigado pela sua colaboração.
00:20:20 Orador 2
Obrigado, também.