

## **APÊNDICE 2**

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





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

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

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

**2. Compromisso com a organização escolar**

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

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

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

### 3. Processos de comunicação interna

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

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

### 4. Estilos de gestão e de liderança

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

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



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

### 3. Grau de partilha entre os docentes

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

O(A) Diretor(a)...

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

### 4. Resultados escolares

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

O(A) Diretor(a)...

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

Grata pela sua colaboração  
**Cristina Alpalhão Caixeiro**







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

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

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

**6. Compromisso com a organização escolar**

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

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

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

### 7. Processos de comunicação interna

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

O(A) Diretor(a)...

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

### 8. Estilos de gestão e de liderança

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

O(A) Diretor(a)...

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

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



### 7. Grau de partilha entre os docentes

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

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

### 8. Resultados escolares

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

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

Grata pela sua colaboração  
**Cristina Alpalhão Caixeiro**