

## **APÊNDICE 4**

**Guião das entrevistas aos diretores dos Agrupamentos de Escolas e Escolas não Agrupadas**

**INQUÉRITO POR ENTREVISTA – DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**
**LIDERANÇA DO DIRETOR E CULTURA(S) ORGANIZACIONAL(AIS)**
**GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**
**DIRETORES DE AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS/ESCOLAS NÃO AGRUPADAS**

<b>BLOCOS</b>	<b>QUESTÕES ORIENTADORAS</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA</b>	1. Informar, de forma breve, sobre os objetivos do trabalho de investigação 2. Solicitar ao entrevistado colaboração dado que o seu contributo é imprescindível na realização da investigação 3. Garantia de confidencialidade 4. Solicitar autorização para gravar entrevista em suporte áudio
<b>RECOLHA DE DADOS BIOGRÁFICOS</b>	1. Idade 2. Sexo 3. Formação académica e situação profissional 4. Anos de serviço docente 5. Anos de serviço docente no(a) Agrupamento/ Escola 6. Anos de serviço como Diretor/Presidente Conselho Executivo/Conselho Diretivo
<b>MOTIVAÇÃO/ SATISFAÇÃO PROFISSIONAL</b>	1. O que o levou a concorrer ao cargo de diretor? 2. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? 3. Nos últimos 3 anos, que aspetos contribuíram mais para a sua satisfação profissional? 4. E que aspetos contribuíram menos? 5. Que diferenças encontra entre o cargo de Presidente do Conselho Executivo/Conselho Diretivo (no caso de ter exercido) e o cargo de Diretor?
<b>MISSÃO, VISÃO E VALORES – AÇÃO DO DIRETOR</b>	1. Como ocupa o seu dia de trabalho? Que tipo de atividades lhe ocupam mais tempo? 2. Que balanço faz sobre o seu mandato de diretor até ao momento presente? 3. Que dificuldades tem sentido na conquista de docentes que tendem a ser mais renitentes à mudança? 4. Os docentes estão recetivos a que exponha a missão e a sua visão para o/a Agrupamento/Escola? 5. O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores da vida organizacional escolar. Espelham a visão e os valores que defende para o/a Agrupamento/Escola. De que modo passa a mensagem neles contida aos docentes? 6. De que forma aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão delineada para o(a) Agrupamento/Escola? 7. Na abordagem que faz aos docentes, considera ser um diretor mais assertivo ou diretivo? 8. Chega a ser necessário utilizar o seu poder de forma mais vinculada para influenciar os docentes no sentido de caminharem para os interesses gerais do(a) Agrupamento/Escola?

	<p>9. Abrir o(a) Agrupamento/Escola à comunidade equacionando novas parcerias/protocolos tem sido uma prioridade?</p> <p>10. Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm inundado a educação? Que tipo de dificuldades tem sentido na mobilização/compromisso dos docentes?</p>
<b>COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</b>	<p>1. Na sua perspetiva, envolve os docentes nas dinâmicas do(a) Agrupamento/Escola fomentando o seu compromisso na obtenção de resultados escolares?</p> <p>2. Tem por hábito estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns a atingir?</p> <p>3. De que modo encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano de Intervenção?</p> <p>4. Tem por hábito realçar a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos?</p> <p>5. Quando e de que forma exprime satisfação quando os docentes correspondem às suas expectativas e objetivos?</p> <p>6. Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados?</p> <p>7. Monitorização reguladora ou autonomia das equipas? Enquanto diretor como se posiciona?</p> <p>8. Considera ser um impulsionador da inovação e da mudança? Como transmite essa ideia ao corpo docente?</p> <p>9. Na tomada de decisão, quem são os seus principais conselheiros?</p> <p>10. Que estratégias desenvolve para ser uma escola de referência?</p> <p>11. Resultados escolares? Uma preocupação de todos os diretores. O que faz um diretor para alcançar os resultados pretendidos?</p>
<b>AMBIENTE ESCOLAR</b>	<p>1. Por que razão é importante promover um clima aberto e franco entre os professores?</p> <p>2. Considera que as relações amistosas e de confiança entre os docentes são fatores que potenciam o sucesso da organização escolar?</p> <p>3. De que forma integra os novos docentes na cultura da organização escolar?</p> <p>4. Em que altura do ano letivo procura definir claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes?</p> <p>5. Com que frequência interage com os docentes em situações (in)formais? Que importância atribui a essa interação?</p> <p>6. De que forma procura promover e apoiar projetos e ações que facilitam um clima unificador e convergente?</p> <p>7. Tem o hábito de andar pela escola, entrar nas salas de aula? (E visitar as escolas que compõem o Agrupamento?)</p> <p>8. Sente necessidade de mediar conflitos com regularidade ou prefere que as partes encontrem soluções de entendimento?</p> <p>9. Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional do Agrupamento?</p> <p>10. Considera o diálogo e a informalidade pontos-chave da liderança?</p> <p>11. Ouvir e decidir depois ... é um lema da sua liderança?</p> <p>12. Como classifica o ambiente escolar neste(a) Agrupamento/Escola?</p> <p>13. Concorda que o ambiente escolar pode ser entendido como um aspeto relevante na vida organizacional do(a) Agrupamento/Escola?</p>

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	1. Quais são os valores, os símbolos, os rituais, as cerimónias traduzem a cultura do(a) Agrupamento/Escola?
	2. Na sua opinião, este(a) Agrupamento/ Escola caracteriza-se por manifestar uma cultura una e coesa ou os grupos predominam? De que forma o diretor garante a coesão e o espírito identitário do(a) Agrupamento/Escola?
	3. Acha que o diretor é uma espécie guardião da cultura da organização escolar?
	4. Como se processa a integração dos novos docentes no(a) Agrupamento/Escola?
	5. Uma escola, um grupo, um departamento, uma cultura ou várias subculturas? O que faz o diretor fazer para promover uma cultura coesa e una?
	6. Considera o sentido de pertença e a identidade organizacional neste(a) Agrupamento/ Escola um constrangimento ou um aspeto positivo?
	7. Que estratégias utiliza um diretor promover para estimular o sentido de pertença e a identidade organizacional?
	8. Que papel tem o diretor na construção da cultura organizacional?
	9. O trabalho cooperativo entre docentes dos vários departamentos ou escolas que favoreça o percurso sequencial e articulado das aprendizagens dos alunos é uma realidade hoje em dia?
	10. De que forma promove a articulação curricular de forma a garantir resultados escolares desejados?
	11. Tem sido fácil conquistar os professores no compromisso de melhoria do(a) Agrupamento/Escola? Principais dificuldades?
	12. É frequentemente chamado a mediar e facilitar a resolução de conflitos entre docentes e grupos ou no interior de cada grupo?
	13. Pensa que é visto pelos docentes como uma espécie de árbitro?
	14. Os conflitos são normais entre todas as pessoas. Tem tendência a ignorar a conflitualidade entre os docentes por considerar que as diferentes subculturas que representam não são impeditivas de alcançar as metas e os objetivos estratégicos definidos?
	15. É possível coexistirem várias subculturas tendo em conta os vários departamentos e ciclos de ensino sem grandes prejuízos para o(a) Agrupamento/ Escola?
	16. As ambiguidades e equívocos entre os docentes são muito evidentes? Acarretam embaraços para o(a) Agrupamento/Escola? Traduzem-se nos resultados escolares dos alunos?
	17. Com que frequência promove a partilha de experiências pedagógicas no(a) Agrupamento/Escola com os docentes?
	18. Liderança forte, cultura coesa, partilha de experiências, trabalho colaborativo, resultados excelentes são pressupostos que atravessam os normativos: como se aplica esta fórmula na vida de uma organização escolar?
	19. Como tem motivado os docentes relativamente ao compromisso na melhoria do(a) Agrupamento/ Escola?
	20. Que dificuldades tem sentido na construção dum estilo organizativo que defina o(a) Agrupamento/ Escola enquanto entidade diferenciada marcada por uma cultura própria?
	21. O que espera das agregações de escolas?