

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NUMA ESCOLA INGLESA

Cláudia Andreia Vieira Gorjão

Relatório Final de Estágio

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de especialização em Administração Educacional

2012

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NUMA ESCOLA
INGLESA**

Cláudia Andreia Vieira Gorjão

Relatório Final de Estágio orientado pela Prof.^a Doutora Florbela Luiz de Sousa

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

2012

Dedicatória

A vós dedico este trabalho,

A vós dedico todo o meu esforço e dedicação

A vós vos devo agradecer por me terdes feito quem sou,

A vós, por permitirdes esta fase da minha vida

A vós, principalmente a vós...

Agradecimentos

Deixo aqui os meus sinceros agradecimentos,

Aos meus pais e irmão, que permitiram a passagem pelo meu percurso académico, incentivando e apoiando em todos os momentos;

Aos meus avós, por quem tenho elevada estima, pois sempre me ajudaram e me transmitiram grande motivação;

Aos meus tios e primas, Fátima Pearson, Grant Pearson, Ana Garcia, Cátia Garcia e Grace Pearson pelo apoio prestado ao longo destes 11 meses de estágio, pela paciência, ajuda e colaboração, sem eles penso que esta experiência no Reino Unido não teria sido tão fácil;

A todos os meus amigos em geral, pelo apoio prestado, em especial à Ana Contente, Diogo Nunes, Mariana Lopes e Olga Pinto de Sousa;

A todos os meus professores da Licenciatura e Mestrado, pelo contributo que tiveram na transmissão de conhecimentos, ao longo de todos estes anos;

Ao meu coordenador de Mestrado, Professor Doutor Luís Miguel Carvalho;

À Professora orientadora do Mestrado, Professora Florbela Luiz de Sousa, pela ajuda na execução do relatório de estágio;

À diretora da escola de Twyford, Mrs Foster, por toda a ajuda e compreensão, pela confiança depositada em mim desde o primeiro dia e pelo carinho demonstrado em todas as situações;

A toda a equipa da escola de Twyford Church of England School, Mrs Walker, Mrs Booth, Emma, Mrs Manders, Caroline, Virpi, Mrs Hope, Mrs Cook e a todos os restantes membros por quem tenho grande consideração, com quem tive o privilégio de trabalhar e que me apoiaram desde o primeiro ao último dia;

Aos alunos da escola de Twyford, “Nursery”, Reception”, “Year 1 and 2” e “Year 3 and 4”, com quem vivi momentos inesquecíveis;

A todas as minhas amigas de faculdade, que fizeram parte do meu percurso académico e que me ajudaram em todos os sentidos, jamais vos esquecerei,

Um GRANDE, ENORME OBRIGADA, do fundo do coração!

Resumo

O presente trabalho apresenta o estágio para a conclusão do Ciclo de Estudos ao Grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

Este estudo incide sobre o papel do gestor escolar numa escola do Pré-escolar e Ensino Básico, sucede-se no seio de uma Organização Escolar e remete para a compreensão e o conhecimento do tipo de trabalho que a gestora da escola realiza dentro da Instituição Escolar.

Decorreu ao longo do ano letivo 2011/2012 em Twyford Church of England School e teve a duração de 11 meses.

Em termos metodológicos, recorri ao estudo de caso para analisar o modo como um gestor de uma escola Inglesa procede perante a gestão administrativa e pedagógica da mesma, utilizando como técnicas e instrumentos de recolha de dados a entrevista e a pesquisa arquivística.

Palavras-chave

Escola como organização, Lógicas de Ação; Liderança, Gestão, Identidade do Gestor

Abstract

This work presents the work experience for conclusion of the Study Cycle Degree of Master of Science in Education in the area of specialization in Educational Administration.

This study focuses on the role of the Headteacher in a Pre-school and Primary School and takes place within the school organization and refers to the understanding and knowledge of the type of work that the Headteacher does of the school performs within the School Institution.

The study took place over the school year 2011/2012 in Twyford Church of England School.

In terms of methodology, I opted for the research and analysis of documents and participant observation through the interview directed to the school head teacher.

Key-words

School as an Organization, Logics of Action, Leadership Management, and

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	3
1. A Escola	3
1.1. Escola como Organização	3
1.2. A Cultura da Escola	4
2. Lógicas de Ação	7
2.1. Lógicas de Ação Externas	7
2.2. Lógicas de ação internas	12
3. Liderança	15
3.1. O conceito de Liderança	16
3.2. Tipos de Liderança em contexto geral	17
3.3. Tipos de Liderança em contexto educativo	18
4. Gestão	19
4.1. O Conceito de Gestão	19
4.2. Aspetos da Identidade do Gestor	19
4.3. Funções do gestor	20
5. Diferença entre Liderança e Gestão	23
Capítulo II - Caracterização da Organização	24
1. Twyford – Origem e História	24
2. Missão	24
3. Objetivos de Twyford C of E School	25
4. Espaços e instalações	25
5. Competências e Responsabilidades da Direção	27
6. “Governing Body	28
7. Recursos Humanos	28
8. Oferta Educativa	29
9. Currículo Escolar	31
10. Serviços	31
11. PTFA	32
Capítulo III - Estágio como Técnica Superior de Educação	33
1. Introdução	33
2. Organização do Estágio	33
3. Descrição das Tarefas Exercidas como Técnica Superior Estagiária	34

3.1	1ª Fase do Estágio – 1º Período de aulas	36
3.2	2ª Fase do Estágio – 2º Período de aulas	40
3.3	3ª Fase do Estágio – 3º Período de aulas	44
Capítulo IV - Projeto de Investigação		47
1. Introdução		47
2. Problemática do Estudo		47
2.1.	Tema e Problema	47
2.2.	Questões de Investigação	48
3. Objetivos do Estudo		48
3.1.	Objetivos Gerais	48
3.2.	Objetivos Específicos	49
4. Metodologia de Investigação		50
4.1	Tipo de Investigação	50
4.2	Estratégia de Investigação	50
4.3	Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados	51
4.4.	Análise de conteúdo	55
4.5.	Apresentação, análise e discussão dos resultados	56
4.6	Conclusão e Reflexão da Investigação	73
Capítulo V – Considerações Finais e Reflexão		77
Referências Bibliográficas		78
Anexos		81

Índice de Quadros:

Quadro 1 – Quadro de Planificação do conteúdo das aulas do “Clube de Português”

Quadro 2 – Documentação Consultada

Índice de Gráficos:

Gráfico n.º1 – Número de alunos no início e final do ano letivo 2011/2012

Esquema n.º1 – Membros do Governing Body em Setembro de 2009

Introdução

O presente trabalho foi realizado no âmbito do 2ºano do Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Ciências da Educação, na área de especialização de Administração Educacional, no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Este tem como objetivo expor todo o trabalho desenvolvido ao longo do Estágio Curricular de Mestrado, do ano letivo 2011/2012, efetuado na Twyford Church of England School e decorreu no período compreendido entre 7 de Setembro de 2011 e 20 de Julho de 2012.

A instituição escolar situa-se no Reino Unido, mais precisamente na aldeia rural de Twyford, distrito de Aylesbury, a 80 milhas de Oxford.

A escolha do local de estágio não foi difícil, pois sempre pensei desde o primeiro ano de Mestrado em realizar do meu estágio numa instituição escolar do Reino Unido.

No que respeita ao acolhimento por parte da instituição escolar, desde já realço que excedeu as minhas expectativas na medida em que, nunca foi colocado qualquer tipo de entrave, muito pelo contrário, sempre foi demonstrada enorme receptividade desde o primeiro contato com esta, o que posteriormente, facilitou o meu processo de integração na comunidade escolar.

Este relatório surge como suporte teórico do estágio realizado e tem como objetivo dar a conhecer o local de estágio, assim como as atividades por mim desenvolvidas e aprendizagens adquiridas ao longo do mesmo.

Conhecer a forma como o gestor de uma escola primária, de um país e de uma cultura completamente diferente da nossa atua perante a sua organização, conhecer as suas funções, a maneira como lidera e resolve os problemas perante diversas situações. Conhecer a cultura da organização, bem como a organização em si, as suas lógicas de ação e até mesmo o perfil de um gestor escolar. Foi portanto uma mais-valia que permitiu aprofundar e desenvolver os meus horizontes sobre esta realidade, criando de certa forma, uma base mais sólida para exercer futuramente cargos profissionais relacionados com a gestão/administração de instituições escolares ou afins e também adquirir experiência do exercício das funções como Técnica de Educação na área da Administração Educacional.

O texto final que agora se apresenta pretende expor todo o desenvolvimento do trabalho realizado e encontra-se dividido em cinco capítulos diferenciados, a saber:

No capítulo I – A Revisão da Literatura é constituída por vários subcapítulos, nomeadamente: a Escola; Lógicas de ação; Liderança; Gestão e por último Diferença entre Liderança e Gestão. No que se refere ao primeiro subcapítulo: delimito a Escola como Organização e a cultura da escola como conteúdos essenciais ao estudo em questão. O segundo subcapítulo concentra-se na questão das Lógicas de ação, numa coerência implícita entre uma série de contribuições práticas para realizar uma certa orientação. No terceiro subcapítulo da revisão da literatura foi considerada a Liderança como convenientes. Relativamente ao quarto e penúltimo subcapítulo, este abrange a Gestão, onde é apresentado o conceito de Gestão, os aspetos da identidade do gestor considerados essenciais no contexto do trabalho. Por último, apresento a Diferença entre Liderança e Gestão.

No capítulo II – Caracterização da Organização, tecerei todos os pontos considerados substanciais ao conhecimento da organização escolar em questão.

No capítulo III – O Estágio Curricular aborda todos os aspetos inerentes ao estágio realizado, desde atividades a tarefas, experiências vivenciadas e aprendizagens adquiridas ao longo do mesmo, quer sejam estas diretamente relacionadas com o tema investigado, quer sejam de outra natureza.

No capítulo IV – No projeto de Investigação procedo ao desenvolvimento da parte investigativa deste trabalho, com todos os seus domínios.

Por último, no capítulo V – Apresentarei uma reflexão e considerações finais onde irei relatar os contributos e constrangimentos presenciados ao longo do estágio, delineando o projeto que desenvolvi, a minha inserção em ambiente profissional e o crescimento e desenvolvimento vivido e experienciado nos últimos meses.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1. A Escola

1.1. Escola como Organização

A escola é entendida como uma comunidade de aprendizagem e formação, direcionada para o desenvolvimento das capacidades, aptidões e sentido moral de cada aluno, permitindo a sua realização individual ao longo da sua vida. É vista como um espaço de partilha de idéias, práticas socioculturais e institucionais, valores, atitudes e modos de agir.

Entende-se por organização uma entidade social composta por um grupo de pessoas que atua em função de objetivos previamente delineados e diretrizes bem delimitadas. Este grupo que interage entre si, está diferenciado hierarquicamente por funções, isto é, a estrutura organizacional, define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem e define mecanismos formais que constituem um conjunto de variáveis, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.

A estrutura organizacional é influenciada por vários fatores, pela atribuição de responsabilidades, pela tomada de decisões, pelo agrupamento de funções e pela coordenação e controlo, características estas que possibilitam um bom funcionamento e continuidade da organização.

O estudo da escola como organização tem vindo a crescer, ganhando maior importância no mundo atual, permitindo um maior conhecimento da instituição escolar enquanto “unidade pedagógica, organizativa e de gestão” (Barroso, 2005, p.55).

A evolução social, do século XVIII para o século XIX fundou o “motor de arranque” para o desenvolvimento organizacional da escola, a partir do qual os conceitos de eficácia, qualidade e excelência ganharam ênfase. Assim, a escola tornou-se mais exigente, alcançou características de uma real organização, com princípios e metas bem definidos. Esta escola tornou-se, então, na imagem que atualmente se associa a esta instituição, sendo uma organização cada vez mais hierarquizada, autossuficiente e auto gestora.

Esta maior visibilidade social da escola enquanto organização e, conseqüentemente, este acréscimo de pertinência do seu estudo, está na origem, igualmente, do desenvolvimento dos estudos sobre as culturas organizacionais de escola.

(Barroso, 2005, p.55).

Claramente, o contexto organizacional da escola alterna e rejuvenesce-se de escola para escola, de organização para organização tendo em conta a sua cultura, função, estrutura, ambiente, história, clima, direção e gestão.

Em suma, podemos falar da escola como uma instituição detentora da sua cultura, onde se cruzam a cultura global e os contextos locais, cada escola desenvolve uma cultura que a individualiza e identifica face ao todo, traduzindo-se no seu contexto e que mobiliza as suas forças, os seus agentes e a faz caminhar no sentido da excelência e qualidade que, atualmente, são exigidos.

A organização escolar está de certa forma relacionada com a dimensão cultural, quer no sentido lato, quer no sentido mais restrito, possibilitando a compreensão dessa dimensão que contribui para o sucesso ou insucesso da organização.

Segundo João Barroso, importa explicitar os conceitos de “cultura”, “cultura escolar” e “cultura de escola” que gera uma questionabilidade entre alguns teóricos, destacando-se assim três tipos de abordagens fundamentais: Funcionalista, Estruturalista e Interacionista. Se a primeira abordagem entende a “cultura escolar” como a “Cultura” geral, sendo a “instituição educativa vista como simples transmissora de uma cultura que é definida e produzida exteriormente”, a abordagem Estruturalista traduz-se nos “planos de estudos ou disciplinas, no modo de organização pedagógica e nos meios auxiliares de ensino”. O autor refere, ainda que, no que respeita às interações e relações estas são relevantes para a visão Interacionista da escola como instituição particular, “as relações com o espaço, e com os saberes” (Barroso, 2005, p. 42).

1.2. A Cultura da Escola

Atualmente, existe um conjunto de diferentes modos dentro de uma sociedade, diferentes costumes, significados, crenças e valores, modos de agir e de pensar, linguagem e símbolos e comportamentos que organizam as práticas sociais de uma

instituição. Todas estas características pertencentes à cultura de uma escola definindo a sua identidade.

Esta noção de cultura é deveras importante na construção da compreensão do papel educativo das práticas de uma organização e sua gestão.

A cultura organizacional sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um modo característico de pensar e de agir. Estes factos refletem-se na aceitação ou não da mudança, nas rotinas de trabalho, nos diversos modos de interagir com os alunos e nos modos como resolvem os problemas.

“A cultura escolar, numa conhecida formulação é, ao mesmo tempo, a maior barreira para a mudança, e por isso mesmo, a melhor ponte para a melhoria.” (Bolivar 2003, p.286).

A cultura é de facto, um processo essencialmente social, onde todos os membros pertencentes à instituição se encontram envolvidos pelas interações constantes em que criam e recriam a cultura escolar. Como refere Teixeira (2002, p.45), “...num produto de numerosos fatores internos e externos à própria escola, essa cultura determina o tipo de organização, definindo a posição dos sujeitos e dos recursos nesse processo”.

Barroso (2005), defende a cultura de escola como a existência de um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos, que relativizam a cultura escolar, enquanto expressão dos valores, hábitos, comportamentos, transmitidos pela forma de educação a partir de determinações exteriores.

Pode, então, considerar-se que a cultura como um todo, onde se agrupam todos os elementos do sistema relacional da escola, ou seja, a comunicação, a participação, os conflitos, o estilo educativo e o clima como processos interativos que geram uma rede de crenças, suposições, valores e rituais, difíceis de mudar mas considerados como o único instrumento que permite à própria comunidade educativa, modificar e melhorar o seu funcionamento.

Sergiovanni (1991), manifesta a importância da cultura de escola como um maior compromisso e empenho no trabalho desenvolvido pelas pessoas, salientando que: “The benefits of a strong school culture are clear. Culture represents an effective means of coordination and control in a loosely connected and nonlinear world. Its covenant or center of purposes and shared values represents a source of inspiration, meaning, and significance for those who live and work in the school. These qualities can lead to enhanced commitment and performance that are beyond expectations. And as a result the school is better able to achieve its goals.” (Sergiovanni, 1991: 223).

A cultura é contudo, o local indicado para se refletir no desenvolvimento como processo global, pois, a cultura e o desenvolvimento são consubstanciais e, ainda, abrangem as práticas simbólicas do Homem, os modos de agir, os códigos estruturados de conduta, deste modo, o que está em questão é a criatividade social e com ela a autonomia dos grupos sociais face aos constrangimentos físicos existentes.

Abordar culturalmente o desenvolvimento implica confrontar a lógica da ação grupal humana enquanto produzida e produtora de padrões simbólicos e a lógica desta ação como produção, valorização e utilização eficaz de recursos em condições estruturais limitadoras.

Em relação às contribuições decisivas do desenvolvimento da cultura para o desenvolvimento geral, uma das contribuições passa pelo reforço da afirmação identitária, promovendo o autoconhecimento dos grupos e o aproveitamento das vivências herdadas, promovendo uma consciência histórica sem a qual não existe um desenvolvimento interno.

A identidade cultural de um grupo ou país constitui a matriz do seu desenvolvimento. O sistema de elementos simbólicos, “comunitário” e individualizador, contrapõe-se ao preconceito etnocentrista da superioridade de certas culturas, o princípio da igualdade na pluralidade entre conjuntos culturais diferentes e não hierarquizáveis.

O modelo Sethia & Glinow (1985), propõem quatro tipos de cultura: a cultura Apática; a cultura Exigente; a cultura Prudente e, por fim, a cultura Integrativa.

Relativamente ao primeiro tipo de cultura, a cultura Apática, exhibe a indiferença perante as pessoas e os resultados, pois a organização escolar é governada de acordo com interesses e políticas, no sentido da eficácia. Um estado de cinismo que se encontra associado a uma liderança alienada e inapta.

Já a cultura Exigente, solicita bons resultados aos membros da organização sem dar importância ao interesse pelo bem-estar da mesma. Este tipo de cultura é direcionada para o sucesso. Aqui recompensas implicam resultados individuais tendo como base a competição, sucesso, inovação e risco.

No que toca à cultura Prudente, revela um elevado interesse pelo bem-estar dos membros, são valores considerados, o trabalho em equipa, a cooperação, conformidade e obediência aos supervisores.

Por fim e não menos importante, a cultura Integrativa mostra um nível de interesse elevado pelas pessoas onde se criam elevadas expectativas de acordo com os resultados.

2. Lógicas de Ação

Foi nos estudos sociológicos que apareceram as primeiras aplicações das lógicas de ação, surgindo posteriormente associadas à análise organizacional das escolas e instituições.

Definidas como “conteúdos de sentido, relativamente estáveis e consolidados, as lógicas de ação com que os atores sociais interpretam e monitorizam a ação nas organizações escolares, ordenam, ainda que de forma precária e provisória, a realidade organizacional aparentemente fragmentada e dispersa” (Sarmiento, 2000, p. 147), o conceito de lógicas da ação remete-nos para a compreensão dos sentidos condutores da ação dos indivíduos em contexto organizacional.

Segundo Bernoux (1999, p. 47): “*o paradigma das lógicas de ação foi criado para dar conta da diversidade das interpretações possíveis dos fenómenos observados [...] são uma maneira de definir o sentido que o ator dá à sua ação*”, servem para interpretar e monitorizar essa mesma ação nas organizações escolares, acabando por direcionar assim de alguma forma, a realidade organizacional.

2.1. Lógicas de Ação Externas

No campo das relações do ambiente externo com a escola, é possível identificar quatro tipos de lógicas de ação:

“Reuniões de Rede”

Num estudo realizado por Barroso (2005 p.151), são mencionadas as “reuniões de rede”, iniciativas e coordenações da administração do Ministério da Educação, onde era definida a distribuição da oferta educativa numa determinada área escolar.

Muitas direções de escolas conseguem desenvolver, nestas mesmas reuniões, estratégias de negociação que permitem flexibilizar as normas e satisfazer pressões corporativas internas destinadas a manter a oferta educativa, e de certa forma

desenvolver iniciativas específicas para atrair alunos potencialmente destinados a outras escolas. Nestas reuniões, cujas estratégias são específicas, por parte de algumas direções de escola, tende-se a obter vantagens próprias, numa distribuição constituída por regras universais.

Por outro lado, a tentativa de influenciar os alunos faz-se pela própria negociação, isto é, pela oferta de cursos/opções, como é o caso do ensino secundário.

A concorrência entre as diferentes instituições de ensino tem vindo a crescer nos últimos anos, pois em cada mês surgem novas instituições. Para combater este fator cada estabelecimento poderá optar por várias estratégias para a angariação de alunos, sempre tendo em conta a melhoria do espaço e dos recursos. Seguidamente serão descritas algumas estratégias utilizadas.

✚ Credibilidade da Instituição:

A escolha da instituição de ensino pelo aluno está sustentada na sua imagem de credibilidade, sucesso e seriedade desta, esta imagem de instituição séria, ética que se compromete em oferecer serviços educacionais de qualidade deve ser preservada e defendida por todos na instituição.

✚ Profissionais e Professores Qualificados:

O sucesso ou o fracasso de uma instituição está diretamente ligado à qualidade, profissionalização e especializações dos seus profissionais. Estes precisam constantemente de apoio e orientação para os desafios diários da profissão, bem como a instituição precisa de possuir normas disciplinares e éticas, de modo a estabelecer padrões de comportamento adequados no ensino dos alunos.

✚ Infraestrutura:

A infraestrutura da instituição deve proporcionar conforto e bem-estar aos alunos, pais, colaboradores e visitantes. É importante ter especial atenção quanto à organização, manutenção e limpeza da instituição tanto da área interna com da área externa.

✚ Localização:

A localização da sua instituição é um dos fatores determinantes no momento em que o aluno escolhe onde quer estudar. Posto isto, é deveras importante a escolha da localização no que concerne a fatores como acesso, transporte, estacionamento, visibilidade e segurança.

✚ Qualidade Reconhecida:

Para conquistar o reconhecimento dos seus alunos é necessário muito trabalho, porém algumas instituições afirmam ter melhor ensino ou ter melhor qualidade do que outras, mas a qualidade reconhecida pela sociedade desfaz todos os outros argumentos feitos pelas instituições que não possuem a verdade dos fatos.

✚ Marketing:

Para atrair novos alunos a uma instituição, é necessário nos dias de hoje divulgá-la, para que ela seja percebida e lembrada. O setor responsável por promover e propagar a imagem da instituição no mercado é o setor de marketing.

✚ Atendimento Telefónico:

Uma das maiores reclamações dos alunos está ligada ao inadequado atendimento telefónico oferecido na grande maioria das instituições. É necessário ter maior profissionalização para este setor, pois os profissionais serão responsáveis por transmitir a imagem de credibilidade da instituição em cada ligação.

✚ Comunicação e Imprensa:

Para que a sociedade saiba o que acontece na instituição e quais os benefícios que os alunos têm em estudar nessa instituição, a principal função deste setor é fazer com que as informações ultrapassem os muros da instituição e essa comunicação pode ser feita através de publicações em jornais, revistas, informativos, sites, TV, rádio entre outros canais, com alcance local, regional, nacional e internacional.

✚ Atendimento Pessoal:

Todos os profissionais da instituição desde o porteiro até o diretor devem estar preparados para atender bem todos os alunos em qualquer situação ou solicitação.

A apresentação pessoal, o uso de identificação, entre outras medidas, revelam-se necessárias, pois passa a imagem de uma instituição séria e organizada.

Resultados:

Numa instituição revela-se necessário medir o nível de satisfação de alunos e familiares em relação aos serviços prestados, as informações extraídas dessa pesquisa são elementos preciosos para ações futuras, já existem algumas instituições que são avaliadas e fiscalizadas com maior rigor e esse rigor está relacionada com a área de atuação da instituição, essa metodologia de avaliação traz muitos benefícios e proporciona mais segurança para os alunos que estudam e também para os futuros alunos.

“Relações com outras escolas”

Segundo estas relações interescolares a gestão do fluxo de alunos, isto é, o “recrutamento dos alunos”, é influenciada pela direção da escola, esta é determinada pela relação com as outras escolas da mesma área de influência.

Iniciativas como a preparação dos alunos para a transição de ano letivo ou escola, visitas às escolas de transição, reuniões entre as direções de escolas, informações e recomendações, são iniciativas que embora não estejam diretamente relacionadas com a seleção de alunos, podem assumir, em alguns casos, uma estratégia promocional nas escolas.

Pode-se então considerar que a relação com outras escolas é um fator importante, pois trabalhando conjuntamente, trocando informações, partilhando decisões e colaborando para a aprendizagem dos alunos, todos podem contribuir para o processo educacional e ajudar a garantir uma educação de qualidade para toda a comunidade escolar.

“Melhoramentos”

Este tópico prende-se com as melhorias no sentido de iniciativas destinadas à resolução de problemas, de instalações ou funcionamento, que obriga à intervenção de entidades exteriores, tais como a administração central, câmaras municipais, empresas, associações, serviços sociais de saúde, segurança, entre outros, ou até mesmo a própria associação de pais.

Estas iniciativas dependem sobretudo da direção da escola, do seu sentido de missão e da capacidade estratégica de angariação de apoios e atendimento aos alunos bem como as condições em que o serviço educativo é prestado, segundo João Barroso (2006, p.153).

“Promoção da escola”

A promoção da escola está relacionada com o sentido de “imagem pública” desta. Tendo em conta o autor João Barroso (2005), na imagem que os alunos e as suas famílias têm da escola, raramente estão contidas estratégias deliberadas (por parte dos responsáveis da escola), no sentido de influenciar essa imagem. Segundo o mesmo, a imagem é percebida e não transmitida, e resulta da diversidade de fatores que os responsáveis das escolas parecem em muitos casos não querer ou não poder controlar.

Para promover a escola é necessário que exista não só uma boa imagem desta mas também que esta seja transmitida em ações de divulgação. Posto isto, existem vários fatores a ter em conta aquando da divulgação de uma instituição, tais como:

- O uso de comunicação inteligente e adequada para o perfil desejado de alunos;
- A escolha dos meios de comunicação para divulgação, adequando os recursos para ser possível trabalhar com meios diretos e indiretos;
- A realização de campanhas direcionadas dentro da instituição;
- A elaboração de um site da instituição, permitindo a divulgação on-line com campanhas específicas e acessíveis;
- A escolha do material de apoio (cartazes, flyers, entre outros...)

Nos casos em que a instituição possui vantagens únicas como metodologias de ensino inovadoras, pioneirismo, maior número de unidades especializadas, menor número de alunos em turma, equipamentos de última geração, entre outros. Deve-se utilizar sempre argumentos que tornem a instituição diferente das restantes, pois esses argumentos geram uma proposta melhor e são ótimos fatores que ajudam no momento da escolha que o aluno faz.

Como já foi referido o Marketing Escolar é muito importante, na medida em que permite divulgar a escola. Como em qualquer empresa, a escola tem necessidade de se

relacionar adequadamente com o seu mercado, um aspeto fundamental deste relacionamento é a sua comunicação.

A comunicação de uma escola acontece em todos os momentos (e não só nos “comunicados” enviados na agenda dos alunos pela escola). Ela ocorre em todos os momentos de interação entre instituição e alunos/pais/professores/comunidade.

2.2. Lógicas de ação internas

As lógicas de ação internas surgem então na tentativa da direção das escolas controlar à influência do ambiente externo e lidar com fenómenos de segregação e desigualdade de oportunidades, tendo em vista a melhoria relativa ao espaço de interdependência, passando então pelas seguintes intervenções internas:

“Controlo dos professores sobre os órgãos de gestão”

Como relata Barroso (2006, p.154), embora a legislação delimite, que a assembleia de escola estrutura a participação da comunidade educativa, sendo responsável pelas linhas de orientação da política interna da escola, isto é, o projeto educativo, e pelo controlo dos seus resultados, tal não se verifica e assim sendo, os professores estão longe portanto de desempenhar tal tarefa.

“Relações escola-família”

Segundo Epstein (1992), a expressão envolvimento de pais, é utilizada para referir as “atividades relacionadas com a comunicação escola-casa e ajuda nas atividades de aprendizagem realizadas em casa”.

Estudos realizados por Barroso (2005), demonstraram que a relação escola-família surgia mais centrada para a necessidade dos pais ajudarem a resolver os problemas da escola, embora tal relação fosse quase inexistente, como o autor afirma, “a tónica deste domínio é a lamentação, por parte dos responsáveis pela gestão das escolas, quanto ao défice de participação dos pais neste processo, quer nos aspetos mais institucionais (...), quer nos contatos mais pessoais, tendo em vista o acompanhamento da vida escolar dos seus filhos (...).”

Enquanto no modelo tradicional o Estado assumia a total responsabilidade pela educação das novas gerações, atualmente, no novo modelo outros atores reivindicam uma maior partilha dessas responsabilidades: pais e encarregados de educação,

autarquias, associações profissionais e sindicais dos professores, movimentos cívicos, instituições e comunidades locais, são entre muitos outros atores que têm vindo a dar sinais de um maior envolvimento na vida e na definição do futuro da escola.

As relações escola família assumem assim uma outra expressão social que era desconhecida algumas décadas atrás. Surgindo deste modo o reconhecimento de que uma maior proximidade e cooperação entre famílias e escolas poderá traduzir se num melhor desempenho escolar dos alunos.

Hoje em dia existe a necessidade de a escola estar em sintonia com a família, sendo a escola uma instituição que complementa a família e vice-versa, juntas tornam-se lugares agradáveis para a convivência dos alunos. A escola não deveria viver sem a família e nem a família deveria viver sem a escola. Uma depende da outra na tentativa de alcançar o melhor futuro para cada aluno e, automaticamente, para toda a sociedade.

“Projetos e atividades extracurriculares”

Os projetos e atividades extracurriculares têm o objetivo de melhorar a prestação do serviço educativo, propiciando ao aluno um conjunto de oportunidades que se refletirão futuramente, de forma direta e decisiva, no desenvolvimento das competências requeridas, tendo em vista uma prática tecnicamente correta, organizacionalmente eficaz e politicamente responsável, possibilitando-lhe oportunidades para o envolvimento em determinadas práticas que apoiam o crescimento do indivíduo.

Este tipo de projetos e atividades extracurriculares, tais como música, desporto, expressão plástica, teatro e outras atividades não académicas desempenham um papel importante no ensino de uma criança. Embora existam opiniões de que estas atividades distraem o aluno dos estudos, há cada vez mais evidências que estas realmente podem melhorar a sua aprendizagem. Existem inúmeros benefícios ligados à participação em projetos e atividades extracurriculares, sendo um deles o desenvolvimento das competências de trabalho em equipa ou a descoberta de uma paixão pessoal.

Seguidamente serão descritos alguns dos benefícios da participação neste tipo de projetos e atividades.

- **Habilidades Sociais** - Um dos principais benefícios da participação em atividades extracurriculares é o aumento das habilidades sociais da criança. Participar em

atividades extra ajuda a incentivar o trabalho em equipa, habilidades de liderança, a cooperação e o desenvolvimento social que os alunos não recebem apenas com o trabalho na sala de aula.

- Ajudar a fazer a transição e permanência na escola - A entrada na escola e a transição de ano escolar pode ser estressante, uma das maneiras de atenuar esta mudança importante na vida de uma criança é com atividades extracurriculares. Nas escolas com elevadas taxas de abandono que servem os estudantes em situação de risco, por exemplo, atividades extracurriculares podem ter um efeito positivo em manter os alunos na escola durante esta transição difícil. Estas atividades podem dar aos alunos razões para frequentar a escola e fornecer-lhes um incentivo para um bom desempenho.
- Melhorar o desempenho escolas - Como já foi referido, embora um dos argumentos clássicos contra as atividades extracurriculares é que distraem os alunos dos estudos, há uma quantidade crescente de evidências que mostra que atividades extracurriculares realmente melhoram o estudo escolar. Estas ajudam a desenvolver áreas do cérebro que não podem ser plenamente utilizados pelo trabalho normal na escola, bem como habilidades importantes que podem transferir para o desempenho na sala de aula.
- Desenvolver interesses não-académicos - Outro benefício importante destas atividades prende-se com o fato de as crianças poderem desenvolver uma paixão ao longo da vida. A escola é onde os alunos começam a descobrir os seus interesses e paixões. Dando aos alunos a oportunidade de experimentar várias atividades extracurriculares fora do seu currículo escolar, abrem-se portas para um potencial futuro em artes, música, desporto ou teatro.

“Organização de turmas”

A constituição de turmas é um processo de extrema importância para as escolas, com reflexos profundos na sua organização e também na vida dos alunos e suas famílias, assim como na dos docentes. Dado que, importa que sejam encontradas as melhores soluções pedagógicas, mas é da maior importância, também, que se atenda ao

rigoroso cumprimento da lei e das orientações, com vista à melhor eficácia e eficiência da organização e do funcionamento da escola.

Numa escola existem com frequência turmas que são referidas como «boas», turmas «médias» (que são as que se consideram «normais») e também «turmas problema». Esta existência de turmas de diferentes qualidades é tão frequente e familiar que quase se torna difícil identificar como situação problemática.

Para que seja possível perceber o porquê desta escolha para a organização de turmas, proceder-se-á a uma listagem de algumas das diferentes formas a que se recorre para esta organização. Passando em revista algumas dessas características utilizadas poderá referir-se que é frequente organizar as turmas em função:

- Das prioridades expressas pelos encarregados de educação que apresentam os seus pedidos na escola;
- Da idade dos alunos (juntando os que têm aproximadamente a mesma idade);
- Da zona de origem atendendo portanto a relações de vizinhança ou de amizade;
- Dos grupos que vêm de outras escolas e que têm ligações fortes que não querem quebrar;
- Do tipo de percurso académico anterior (êxitos, repetências etc....);
- Dos grupos sociais e étnicos;
- Das opções que os alunos fazem relativamente à frequência de algumas disciplinas.

Em síntese, a Lógicas de Ação Externas e Internas permitem um bom desenvolvimento do funcionamento de uma organização, neste caso de uma escola, bem como a visualização das ações praticadas no seio desta. É portanto necessário que os órgão de gestão e liderança da escola em conjunto com os restantes atores e serviços sejam capazes de atuar em consonância tendo em vista o sucesso escolar.

3. Liderança

Liderar é um processo de influência social, no qual o líder procura obter a participação voluntária dos subordinados num esforço para atingir os objetivos da organização.

(Sousa, 1990)

3.1. O conceito de Liderança

A questão da liderança tem um papel fulcral no estudo em questão, embora se encontrem diversas definições, é vista como um fenómeno tipicamente social que ocorre dentro dos grupos sociais e das organizações.

O líder é visto como uma figura que deve manter o equilíbrio e o controlo da organização, deve ter uma visão do futuro, dos valores e da cultura.

Os líderes são, de acordo com Senge (2004), os responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem as suas capacidades de entender complexidades, clarificar visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados. São contudo, responsáveis pela aprendizagem dos indivíduos pertencentes à instituição.

Segundo Teixeira (1998), liderar não tem o mesmo significado que gerir e, nem todos os líderes são gestores. Do mesmo modo, nem todos os gestores, só porque o são, são líderes.

Deste modo, o líder é o “motor” de uma escola é a pessoa que fornece diretivas e exerce influência para atingir as finalidades desta, desempenhando um papel fundamental no seu funcionamento.

Em Inglaterra, Mortimore et al (1988) acentuaram que as lideranças encontradas no corpo docente são uma das características das escolas de sucesso. Como Day et al (2000:20) realçam “...there is no doubt that teachers themselves prefer principals who are honest, communicative, participatory, collegial, informal, supportive and demanding and reasonable in their expectations with a clear vision for the school”.

Já para Spillane (2005:20), o líder influencia o comportamento de toda a organização, “Leadership refers to activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, and practices of other organizational members or that are understood by organizational members as intended to influence their motivation, knowledge, affect, and practices.”.

“Leadership is about learning together and constructing meaning and knowledge collectively and collaboratively. It involves opportunities to surface and mediate perceptions, values, beliefs, information and assumptions through continuing conversations. It means generating ideas together; seeking to reflect upon and make sense of work in the light of shared beliefs and new information; and creating actions that grow out of these new understandings.” (Harris, 2003: 214)

Segundo o autor João Barroso “Na dimensão de liderança, o gestor deve ter a capacidade de convencer os outros para trabalhar no sentido da sua visão, do seu projeto; na dimensão de delegação de competências, o gestor precisa de partilhar responsabilidades de gestão da escola, através do incremento da autoridade dos outros e da sua responsabilização; na tomada de decisões, o gestor deve ter fortes competências para enfrentar problemas, tomar decisões e atuar rapidamente na sua resolução”. (ver Barroso, 2005c, pp 150-151).

De um modo geral, e tendo em conta a opinião dos diferentes autores o líder desempenha um papel crucial no funcionamento de uma organização, neste caso de uma escola. É este o responsável pela administração das atividades escolares e pelas boas práticas inerentes à atuação dos diferentes intervenientes.

3.2. Tipos de Liderança em contexto geral

Abordar-se-á então, três tipos de liderança mais comuns e menos complexos: liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

Na liderança Autocrática, o líder centra-se totalmente na autoridade e nas decisões, de tal modo a que os subordinados não têm qualquer liberdade de escolha perante tais decisões. Este líder é dominador, emite as ordens e espera obediência por parte dos outros.

Este tipo de grupos, submetidos a esta liderança apresenta elevado número de trabalho produzido, com sinais de tensão, frustração ou mesmo agressividade, pois o líder é temido pelo grupo e, desta forma, o grupo produz trabalho apenas na presença deste. Este tipo de liderança enfatiza somente o líder.

Outro tipo de liderança é a liderança Liberal o líder permite total liberdade na tomada de decisões individuais ou em grupo, participando apenas quando solicitado. Este possui um comportamento evasivo e sem firmeza, o que provoca no grupo, baixo rendimento de trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, por vezes insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder. Este tipo de liderança enfatiza, assim apenas o grupo.

Por fim, na liderança Democrática, o líder é extremamente comunicativo, está constantemente a encorajar o grupo a participar e preocupa-se com o trabalho,

orientando e ajudando nas definições dos problemas e, conseqüentemente nas suas soluções, coordenando as atividades e oferecendo as suas sugestões.

Os grupos submetidos a este tipo de liderança apresentam bons resultados, visto produzirem em quantidade e qualidade de trabalho resultados bastante satisfatórios, bem como a integração do grupo, o grau de responsabilidade e o compromisso para com os outros.

Para Cabral (1989), este estilo caracteriza-se pela capacidade de promover um ambiente baseado na confiança mútua, com estruturas que facilitam o intercâmbio e a interação das diversas componentes organizacionais de uma forma democrática.

3.3. Tipos de Liderança em contexto educativo

Blase et al (1995), sugerem em contexto escolar três tipos de liderança: liderança Normativo-instrumental, liderança Facilitadora e liderança Emancipadora ou Democrática.

Na liderança Normativo-instrumental, os líderes das escolas influenciam os professores a implementarem os objetivos da direção ou de entidades externas. Esta forma de exercer o poder através destas estratégias, apesar de se ter provado que é eficaz (Hoy et al, 1988; Bennis et al, 1985), não envolve os professores na tomada de decisões reflexivas nem promove a sua autonomia e profissionalismo. (Day, 2001)

A liderança Facilitadora preocupa-se em promover a participação dos professores. Blase et al (1995) expõem sete estratégias facilitadoras adotadas pelos líderes: demonstração de confiança nos professores, desenvolvimento de estratégias de gestão partilhada, encorajamento e auscultação da participação individual, estímulo da autonomia individual do professor, encorajamento da inovação, fornecimento de recompensas e apoio.

Por fim, a liderança Emancipadora excede estas seis estratégias e consiste no “poder com”, ou seja, na participação, equidade e justiça social. Os professores são chamados a refletir criticamente, num clima de aceitação, colaboração e cooperação (Day, 2001).

Para além destes três tipos de liderança, em Inglaterra, várias investigações, entre as quais a de Tampoe (1998), acrescenta a “liderança Libertadora”, como sendo aquela que promove a liberdade e a emancipação dos indivíduos e a que melhor se adequa às atuais e futuras organizações.

4. Gestão

4.1. O Conceito de Gestão

O conceito de gestão surge quando após a revolução industrial, os profissionais decidiram procurar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início à ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

A gestão é um ramo das ciências humanas, pois envolve um grupo de pessoas, que procuram manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

Ao longo do último século o conceito de Gestão tem vindo a evoluir, no entanto, não existe uma definição universal. Pode-se encontrar algum consenso relativamente a que este deve incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos delineados.

Uma das funções da gestão prende-se com a supervisão do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante, para que deste modo possa contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores, bem como para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

4.2. Aspetos da Identidade do Gestor

O conceito de identidade teve origem na Grécia antiga e foi sendo moldado através de processos sociais, isto é, a identidade pessoal diferencia-se da identidade do eu na medida em que esta “é uma questão subjetiva e reflexiva que deve necessariamente ser experimentada pelo indivíduo cuja identidade está em jogo” (Nunes, 1986).

Goffman (1975), quando utiliza o termo “identidade pessoal”, refere-se à unidade da identidade e particularidades pertencentes a um indivíduo, não se

encontrando presente em nenhum outro de forma igual, constituindo, assim, uma história contínua e única de fatos sociais.

O indivíduo, desde cedo, vai interiorizando e adotando, papéis e atitudes de outras pessoas que se apresentam como significativas. É então, através desta identificação com os outros que este cria a sua identidade de uma forma subjetiva. Este processo dá-se através de uma dialética entre a identidade atribuída pelos outros e a identidade de que o indivíduo, desde criança possui.

A definição profissional de gestor é constituída por uma conceção conjunta profissional e pedagógica, em que o diretor da escola se apresenta como um *primus inter pares*, pois dirige a escola em nome do corpo docente, designando-se como intermediário entre a escola e os demais serviços, em prol dos interesses pedagógicos e profissionais, bem como perante os constrangimentos impostos pela administração central.

O papel do gestor é centrado sobretudo na revalorização do profissionalismo docente, legitimando e valorizando os atores educativos e todas as posteriores atividades técnicas dos mesmos.

4.3. Funções do gestor

Estudos realizados em Inglaterra, por Morgan, Hall e Mackay (1982), respeitantes às tarefas de gestão atribuídas aos diretores das escolas, e de acordo com o modelo de Katz (1974), constataram que os gestores desempenham três grandes dimensões de funções: as técnicas, *Funções Pedagógicas*, que se inserem na natureza específica da atividade da organização; de conceção, *Funções de Gestão Operacional*, que constitui o funcionamento global, parte administrativa e de controlo da organização e *Funções de Relações Humanas*, que se distribuem pela gestão do pessoal (In Barroso, 2005).

Posteriormente foi feita pelos três autores acima referidos, uma adaptação ao modelo de Katz, onde acrescentaram uma quarta dimensão, a gestão externa, intitulada de *Funções de Gestão Externa* desenvolvida nas relações com a comunidade, instituições externas e tutela, no âmbito da atividade de prestação de contas.

Verifica-se então, que o gestor tem como principal função dirigir a escola em nome da eficácia e eficiência, em sintonia com a imagem do gestor de uma empresa. Este deve possuir várias competências técnicas e pessoais específicas para o exercício das suas funções, demonstrando sempre um certo cuidado na administração dos diferentes recursos disponíveis na escola, promovendo o desenvolvimento de uma organização mais flexível, assegurando a melhoria da eficiência na utilização dos recursos e promovendo assim a produção de resultados escolares mais eficazes.

Numa caracterização feita por João Barroso (2005), acerca da evolução do trabalho e perfis dos reitores e diretores de escola em Portugal, denota-se a existência de uma linha de continuidade nas funções dos gestores escolares. O autor anuncia no panorama político e administrativo quatro modelos distintos de diretores de escola: o modelo com uma conceção Burocrática e Estatal, onde o diretor representa o estado na escola; o modelo com uma conceção Corporativa, Profissional e Pedagógica, em que o mesmo é visto como um *primus inter pares*; o modelo com uma conceção Gerencialista, visto como se fosse um gestor de empresas preocupado com a gestão de recursos humanos; e por ultimo o modelo de conceção Político-Social, em que o diretor atua como negociador, mediador de diferentes lógicas de interesses, referentes a professores, pais, alunos e empresas (ver Barroso, 2005c, p.160).

Estudos realizados pelo mesmo autor, João Barroso (2005 c) e por Weindling (1990) enunciam cinco grandes competências para um gestor escolar, onde fazem parte as seguintes dimensões: ideologia; liderança; delegação de competências; tomada de decisões e a diplomacia política.

Assim sendo, o autor considera a este propósito o seguinte:

“Na dimensão ideológica, o gestor necessita de ter a capacidade de articular uma filosofia para a escola com a visão do que ela deve ser; na dimensão de liderança, o gestor deve ter a capacidade de convencer os outros para trabalhar no sentido da sua visão, do seu projeto; na dimensão de delegação de competências, o gestor precisa de partilhar responsabilidades de gestão da escola, através do incremento da autoridade dos outros e da sua responsabilização; na tomada de decisões, o gestor deve ter fortes competências para enfrentar problemas, tomar decisões e actuar rapidamente na sua resolução; finalmente, na dimensão diplomática/política, o gestor deve ter a

capacidade e competência para gerir o ambiente externo da escola, uma espécie de político/diplomata capaz de aceitar os riscos e encetar as negociações para a defesa dos interesses da escola.”.

Barroso (2005c, pp 150-151)

Por sua vez, o mesmo identifica a presença de quatro papéis essenciais no que respeita ao desenvolvimento da sua atividade:

- De *Administrador-Delegado*, determinado por um conjunto de normas que estabelecem as atribuições do reitor e a sua relação com a administração central, caracterizando este como o representante do Governo na escola, papel que comporta obediência às leis (Barroso, 2005. p. 153);
- De *Gestor – ou Diretor*, sendo este definido como responsável pela organização e divisão do trabalho, distribuição de recursos, controlo de resultados e direção do pessoal, categorias estas organizadas da seguinte forma: “organização interna”, “direção do pessoal”, ”gestão financeira” e “representação oficial” (Barroso, 2005. p. 153);
- De *Supervisor dos Professores*, com a responsabilidade de verificar e coordenar o processo de ensino e também de adequar os objetivos e conteúdos definidos nos programas, regulamentos e outras normas. Deste modo, atua na qualidade de líder pedagógico, no âmbito da margem de autonomia que os professores têm no modo de execução dos programas e normas, atribui-se a categoria de “gestão pedagógica” (Barroso, 2005. p. 153);
- De *Educador dos Alunos*, sendo responsabilizado pela educação dos discentes, confirmando a manutenção de um “ambiente moral e disciplinador dos alunos”. As categorias identificadas para esta atuação são: “ação educativa e disciplinar” e “relação com as famílias dos alunos”. (Barroso, 2005. p. 153);

Segundo Mintzberg (1986, p. 10) a imagem de um gestor ou diretor escolar é de alguém com aptidão para planear, organizar, coordenar e controlar. Estas quatro funções de gestão já fazem parte da teoria das organizações desde que Henry Fayol as introduziu no ano de 1916 e que hoje, segundo Mintzberg (1986, p. 10) “*dizem muito pouco sobre as funções desempenhadas pelos executivos na sua rotina diária*”.

5. Diferença entre Liderança e Gestão

Bem como o conceito de liderança também o de gestão é polissêmico, concebendo-se diferentes perspectivas quanto à diferenciação entre os dois conceitos. Deste modo, há autores que defendem que as noções de liderança e gestão se justapõem e estão perfeitamente inter-relacionadas (Yukl, 1989), e outros que sustentam a ideia que há diferenças marcantes entre líderes e gestores.

Para West-Burnham (1997) e Uribe (2005, p. 109), o conceito de gestão preocupa-se mais com complexidade da organização, enquanto o de liderança se centra mais nas mudanças que lá podem ser operadas.

Como destaca Diogo (2004), “os líderes preocupam-se com a qualidade das interações sociais nas suas escolas, com a definição e consecução de standards profissionais, com a integração de experiências e ideias intencionalmente recolhidas de bons exemplos de outras escolas, e com a monitorização continuada das performances escolares.” (p. 268).

Podemos então concluir que a liderança e gestão diferem entre si nos modos de atuação e nas competências inerentes à pessoa responsável por estes. No entanto, não se podem ver como completamente distintas, pois interligam-se na medida em que um gestor tem em parte um papel de líder e vice-versa.

Capítulo II - Caracterização da Organização

1. Twyford – Origem e História

Twyford Church of England School é um estabelecimento de ensino estatal direcionado para o ensino pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico.

Encontra-se localizada no coração de Buckinghamshire, em Twyford, uma aldeia rural e pouco povoada, no concelho de Aylesbury Vale, aproximadamente a um quilometro e meio a oeste de Steeple Claydon e a seis quilómetros a nordeste de Bicester em Oxfordshire, no sudeste de Inglaterra. Twyford abrange uma grande área, com mais de 4.000 hectares, incluindo os povoados de Charndon e Poundon. A cidade que se encontra mais próxima é Buckingham, a cerca de cinco quilómetros.

A escola recebe crianças, não só da própria aldeia como também de localidades próximas, tais como, Charndon, Poundon, Calvert e Calvert Green.

As origens do Twyford não são conhecidas, embora haja uma ligação ao período anglo-saxónico. O primeiro registo escrito existente é o livro “Domesday Book” de 1086, referindo que Twyford pertencia a uma das terras de Ralph de Fuegeres.

2. Missão

A missão da escola consubstancia-se numa lógica de contribuir para a formação permanente de cidadãos democráticos, críticos, solidários e capazes de conviver com e na diversidade. Esta formação orientada para o saber estar e o saber fazer, integrará simultaneamente, um outro conjunto de saberes dirigidos para o saber aprender, saber conhecer, saber pensar, saber fazer e saber resolver.

Na escola de Twyford, esse conjunto de saberes é ministrado com base no encorajamento da excelência e no desenvolvimento da confiança de todos, sendo esta a missão da escola (“Encouraging Excellence Developing Confidence Inspiring all”).

3. Objetivos de Twyford C of E School

Tendo como base a missão, já referida anteriormente, os objetivos desta escola são:

- ✓ Proporcionar um ambiente seguro, atencioso e feliz de aprendizagem, onde todos se sintam valorizados;
- ✓ Alcançar os mais altos padrões de ensino, proporcionando organização, estimulação e motivação através do currículo escolar, permitindo que cada aluno se torne independente ao longo da sua vida;
- ✓ Estabelecer um contexto onde os princípios cristãos são promovidos e onde a diversidade cultural e religiosa é respeitada;
- ✓ Trabalhar em parceria com os pais e/ou encarregados de educação, a Igreja e a comunidade local;
- ✓ Criar a igualdade de oportunidades e manter as elevadas expectativas nas crianças em todos os aspetos da sua vida escolar;
- ✓ Garantir que cada criança adquira o conhecimento e as habilidades necessárias para atingir o seu pleno potencial e perceba os seus talentos e aspirações individuais;
- ✓ Incentivar todos os alunos à tolerância e ao respeito para com os outros, preparando-os para se tornarem cidadãos responsáveis, num mundo desafiador e em constante mudança;
- ✓ Promover o entusiasmo nos alunos para a perseverança e descoberta, proporcionando-lhes assim uma sólida base que os irá auxiliar na sua educação e futura vida adulta.

4. Espaços e instalações

Como se pode observar na planta da escola, no anexo 17, a Escola de Twyford está instalada num edifício composto apenas por um piso, de pequenas dimensões mas um enorme espaço exterior.

O edifício é constituído por:

- ✚ Quatro salas de aula, de grandes dimensões, com todo o tipo de material necessário à aprendizagem permitindo, uma grande flexibilidade nos métodos de ensino;
- ✚ Um gabinete de Direção, exclusivo da Gestora;
- ✚ Um sala de professores, com acesso a uma cozinha, espaço que todo o corpo docente pode usufruir na hora de almoço e lanche, tendo em conta que não existe refeitório próprio que confeccione refeições;
- ✚ Uma pequena biblioteca, onde se encontra à disposição dos alunos uma vasta variedade de livros didáticos;
- ✚ Uma sala de informática devidamente equipada com quinze computadores de secretária e cerca de dez computadores portáteis, com acesso à internet (wireless), onde as crianças realizam determinados trabalhos, sempre supervisionados e auxiliados por um adulto;
- ✚ Um hall utilizado para diversas atividades, tais como, a “Assembly”, realizada todas as manhãs, os almoços das crianças (que trazem de casa) e para a prática de Educação Física (sempre que as condições atmosféricas não sejam favoráveis à pratica no exterior);
- ✚ Dois WC’s diferenciados por sexo, para os alunos do 1º ao 4º ano;
- ✚ Dois WC’s dentro da sala de aula do 1º ano do pré-escolar, adaptado à altura das crianças;
- ✚ Dois WC’s para docentes e não docentes.

No exterior do edifício da escola, encontra-se um amplo espaço verde, onde predomina a relva e as árvores de médio e grande porte. Todo o espaço é salvaguardado e limitado por cerca natural, salvo na entrada principal da escola onde existe muro em cimento com cerca de meio metro de altura.

Existe, ainda, um pequeno recinto no exterior, situado nas traseiras da escola, que permite o acesso às salas de aula do pré-escolar, e que é restrito a estas. Ainda nas traseiras da escola, existe uma zona de jardim, que proporciona e incentiva as crianças à prática de jardinagem; um escorrega em plástico com cerca de um metro e meio de altura, um pequeno trampolim, uma pequena casa de brincar em madeira com aproximadamente um metro de altura e, por fim, uma pequena zona de “caixa de areia”, espaço reservado às brincadeiras das crianças, sempre acompanhados por um docente.

Finalmente, a escola possui, também, um enorme recinto, destinado a todos os alunos da instituição e que é constituído por uma zona cimentada, com inúmeros jogos desenhados em tinta no chão, uma pequena zona destinada a jardim, onde plantam flores, legumes, etc., uma casa de arrumos onde fica guardado todo o material de apoio à Educação Física e, ainda, um alpendre em forma de hexágono, com bancos e mesas em madeira e, onde e quando o tempo o permite, as crianças almoçam e lancham.

5. Competências e Responsabilidades da Direção

No que respeita ao quadro jurídico, compete-lhe exercer o seu trabalho profissional de acordo com os artigos de educação e sujeito às disposições neles mencionadas, sendo estes os artigos do “corpo diretivo” da escola, pertencendo a um esquema de gestão local aprovado para a escola, pelo secretário de Estado.

Relativamente às funções gerais, é responsável por toda a organização interna instituição, gestão e controlo, consultando, sempre que se justifique, os seguintes elementos: “corpo diretivo” mais conhecido como “Governing Body”; equipa docente e não docente “staff”; os pais e encarregados de educação e a autoridade local para a educação.

Finalmente, os seus deveres profissionais (anexo 8) baseiam-se em:

- Rever os objetivos gerais da escola bem como as políticas adotadas para a sua implementação, através de consulta com os parceiros adequados;
- Garantir o cuidado, o bem-estar e o desenvolvimento da educação de todos os alunos tendo em conta as suas necessidades, experiências, interesses, atitudes e estádios de desenvolvimento;
- Garantir a ordem e disciplina no dia-a-dia dentro da escola;
- Participar em reuniões com docentes e não docentes;
- Liderar, coordenar e motivar os docentes da escola garantindo que estes adquiram oportunidades apropriadas a nível de desenvolvimento profissional;
- Ser responsável pelo ensino na escola;
- Manter e desenvolver relações com pais e encarregados de educação, igreja, comunidade e outras escolas;
- Garantir um ambiente seguro;

- Monitorizar e avaliar, em parceria com o “corpo diretivo” (“Governing Body”), o trabalho da escola, na relação com os princípios e seus objetivos;
- Gerir os recursos disponíveis.

6. “Governing Body

O “Governing Body” é um grupo de voluntários (pais e/ou encarregados de educação dos alunos), que garantem que a Gestora cumpre rigorosamente com as suas funções e tem, também, como cargo a gestão dos fundos monetários da escola, decidindo em conjunto com a Gestora, de acordo com as necessidades da instituição, o gasto do capital a investir bem como a organização de projetos e tomadas de decisão.

Este grupo desenvolve um papel de grande importância na escola relativamente à coordenação do currículo escolar, garantindo que este está a ser ministrado e conduzido de forma correta. (Anexo 9).

7. Recursos Humanos

O corpo docente de Twyford Church of England School (anexo 10) é composto por:

- a) Cinco professoras, incluindo a Gestora da escola;
- b) Cinco auxiliares de Ação Educativa;
- c) Uma técnica de Educação Especial;
- d) Uma tesoureira;
- e) Uma funcionária Administrativa;
- f) Uma funcionária Supervisora (que intervém na hora de almoço);
- g) Uma funcionária de limpeza e higiene das instalações.

A professora Judith Foster, é a Gestora da escola e, também, professora substituta.

A professora Dawn Hope lidera a secção da “Nursery”, ou seja, crianças com idades compreendidas entre os três a quatro anos.

A professora Jan Walker pertence à secção das crianças com idades compreendidas entre os quatro e cinco anos, denominado por “Reception Teacher”.

A professora Julia Cook, coordena o “Key Stage 1”, o 1º e 2º ano do 1ºCiclo, onde os alunos têm idades compreendidas entre os cinco a sete anos.

A professora Anne Booth pertence ao “Key Stage 2”, o 3º e 4º ano do 1ºCiclo, com alunos tem a idade compreendida entre sete a nove anos de idade.

Como técnicas de necessidades especiais na sala de aula, existem Lorna Lazlo (Auxiliar na “Nursery”); Caroline Walker , Emma Tebbit e Sue Manders (Educação Especial); no 1º e 2º ano do 1º Ciclo e finalmente para o 3º e 4º ano, a técnica especializada é Caroline Walker e Virpi Ferreira.

A Julie Hall é a tesoureira da escola; a Caroline Edwards é a secretária e a Donna Glass é a funcionária da limpeza e higiene que, também, tem como função supervisionar as crianças na hora de almoço e na hora do recreio. Por fim, a auxiliar das refeições é Mrs Maura’s.

8. Oferta Educativa

As crianças são organizadas em diferentes níveis, distribuídas pelas seguintes classes:

- No Pré-escolar existem o “Nursery” e “Reception”, onde as crianças têm idades compreendidas entre os três e os cinco anos;
- “Key Stage 1” (1º e 2º ano/1º Ciclo);
- “Key Stage 2” (3º e 4º ano/1º Ciclo).

Em cada uma das classes, as crianças estão organizadas em grupos, de acordo com as suas necessidades, as suas aptidões e não necessariamente por faixas etárias.

A escola oferece a oportunidade do ensino em grupo e do ensino individual, de acordo com as necessidades individuais de cada aluno, assim como as dificuldades de aprendizagem que eventualmente possam ter, tendo em conta que o pessoal docente tem como função garantir que o currículo escolar é concebido para inspirar e entusiasmar todos os alunos, atendendo aos seus estilos de aprendizagem.

“Nursery” (Pré-escolar 3/4anos) e “Reception” (Pré-escolar 4/5anos):

O currículo do pré-escolar é devidamente planeado pelas líderes do “Nursery” e “Reception” respeitando criteriosamente as seis principais linhas de atuação, executadas de forma estimulante, favorecendo assim o progresso intelectual de cada criança. Deste modo o Currículo deste grupo escolar é baseado no desenvolvimento de seis áreas de aprendizagem, sendo elas:

- a) Linguagem e Literacia;
- b) Numeração;
- c) Pessoal, social e física;
- d) Criatividade,
- e) Conhecimento,
- f) Compreensão.

Para estas duas turmas, as avaliações são efetuadas individualmente, através do método de observação (com o respetivo registo) das crianças na sala de aula e no recreio, sendo realizado, após a observação, o diagnóstico de habilidades a nível da aprendizagem, conhecimento, competências, etc..

Um dos objetivos do trabalho executado com estas duas turmas passa, também, por incentivar os pais a trabalhar com as crianças em casa, diariamente, praticando a leitura, a interpretação de livros e tudo o que foi aprendido na sala de aula (tal como as letras do alfabeto ou construção de palavras).

“Key Stage 1” (1ºAno/1ºCiclo)

No que respeita às crianças com seis anos de idade, é importante referir que estas são avaliadas individualmente e diariamente nas diferentes áreas do programa curricular, tentando de certa forma acompanhar o seu desenvolvimento. Estas crianças não estão sujeitas a nenhum tipo de avaliação escrita (avaliação final).

“Key Stage 1” (2ºAno/1ºCiclo) e “Key Stage 2” (3º e 4º Ano/1ºCiclo)

Relativamente a estas três turmas, ao contrário da anterior, os alunos são submetidos a testes de avaliação no final de cada ano lectivo e são, também, avaliadas tal como as crianças do 1º ano. Ainda, assim, têm avaliações diárias nos diferentes níveis sempre pelo método da observação. O currículo escolar proposto é equilibrado, com uma base ampla mas respeitando, obviamente, o Currículo Nacional.

9. Currículo Escolar

A Ética Cristã é o cerne da Twyford Church of England School, onde a promoção de valores que orientam a vida das crianças diariamente se reflete na sua confiança, atitude, carinho e respeito.

Deste modo, é parte integrante do currículo, a educação moral e religiosa, através da utilização do espaço da Igreja (que se situa a aproximadamente cinquenta metros da escola), como local de cenário para preparação e realização de eventos especiais, como festas de final de ano em que se realizam peças de teatro, coros, utilização do piano por parte dos alunos, entre outras atividades.

Do currículo nacional Inglês, fazem parte as seguintes Unidades Curriculares: a arte; as ciências; a educação física; a filosofia educacional adaptada (chamado de P.S.H.E) a história e geografia; o inglês; a matemática; a música; e as tecnologias de informação e comunicação (informática).

Importa referir que, os programas de ensino para cada disciplina são fornecidos pelo Estado, mas é a escola quem domina o modo como este é ministrado e quais os métodos mais adequados para o ensino dos temas e objetivos fornecidos.

10. Serviços

Para além do ensino das diferentes competências, referidas anteriormente, a escola possui um vasto leque de serviços que são disponibilizados a todos os seus alunos, sendo estes descritos seguidamente.

A escola fornece aos alunos o transporte (casa-escola e vice-versa) diário de um autocarro, para o caso dos encarregados de educação que não tenham possibilidade de o fazer.

A nível de alimentação a escola fornece pacotes de leite e fruta. Relativamente aos almoços, são as crianças que trazem de casa, refeições simples (de acordo com a cultura dos mesmo) como por exemplo, peças de fruta, iogurtes e sumos.

Em relação ao apoio especializado dentro da sala de aula, a escola suporta o apoio individual a alunos com necessidades especiais, embora se encontrem inseridos no mesmo ambiente que as outras crianças, realizando as mesmas atividades e currículo. A única diferença existente é no método de execução as mesmas tarefas mas a um nível diferente.

11. PTFA

Dentro do funcionamento desta instituição é importante mencionar a existência da PTFA (Parents, Teachers, Friends Association), que é uma Associação de Pais, Professores e Amigos, que possuem uma participação bastante ativa na vida escolar dos alunos.

Esta Associação é responsável pela angariação de fundos monetários para determinadas atividades que a escola não tem capacidade de suportar, tais como: almoços de Natal ou outras épocas festivas; aluguer de autocarros para visitas de estudo; compra de computadores e impressoras para as crianças trabalharem; livros e instrumentos musicais; entre outros equipamentos necessários para o bom funcionamento da escola e eventos. A PTFA era constituída pelos encarregados de educação de crianças que frequentam a escola:

Presidente –Jane Horwood

Vice-presidente – Corrina Megenis

Tesoureira – Laura Charles

Secretárias – Tracey Elcock e Denise Wade

Capítulo III - Estágio como Técnica Superior de Educação

1. Introdução

O principal objetivo de um Estágio Curricular é fornecer aos alunos a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo dos estudos ministrados no Ensino Superior, na prática, isto é, através de um estágio curricular o indivíduo tem oportunidade de experienciar o “aprender a fazer”.

O Estágio pretende assegurar a integração dos estudantes em ambientes educativos, a fim de lhes possibilitar a oportunidade de aplicação de metodologias e de instrumentos de análise e caracterização dos serviços prestados pelas organizações acolhedoras, para que num futuro próximo seja possível definir, planificar e aplicar estratégias de promoção e organização de atividades adequadas às políticas definidas pelo vértice da organização em todos os momentos (planeamento, organização, operacionalização e avaliação).

2. Organização do Estágio

Este capítulo tem por objetivo relatar todas as tarefas, atividades, experiências vivenciadas e aprendizagens adquiridas ao longo do estágio curricular desenvolvido, que estejam relacionadas diretamente com o tema investigado na instituição de acolhimento, Twyford Church of England School, no Reino Unido.

O estágio decorreu no período compreendido entre os dias 7 de setembro de 2011 a 20 de julho de 2012, assumido e devidamente cumprida uma carga horária semanal de trinta e duas horas e trinta minutos, até final de março de 2012; e de vinte e cinco horas semanais nos meses de abril a julho de 2012; cumprindo o horário das 9:00h às 15:30h.

Tendo em atenção os três períodos oficiais de funcionamento da escola, o estágio encontra-se organizado igualmente em três fases. Neste sentido, a primeira fase iniciou-se com o 1º período de aulas – de 7 de setembro de 2011 a 21 de dezembro de 2011 - com interrupção de uma semana de aulas em meados de outubro (o chamado de “Half-term”). Estive inserida na sala de aula do pré-escolar destinada às crianças entre

os quatro e cinco anos de idade - “Reception Class” - onde fui orientada pela professora Jane Walker, a fim de executar para as tarefas inerentes a esta sala de aula.

Esta fase de adaptação foi bastante importante para o desenvolvimento do domínio da língua inglesa bem como para a minha inserção nesta comunidade escolar, tendo sido uma experiência bastante enriquecedora, uma mais-valia na questão da linguagem pois permitiu-me aprofundar a língua estrangeira ao mesmo tempo que ensinava as crianças.

Relativamente à segunda fase do estágio, ou seja, o segundo período de aulas, que decorreu de 10 de janeiro de 2012 a 30 de março de 2012, com interrupção de uma semana de férias entre 10 e 20 de fevereiro de 2012 (“Half-term”), o mesmo decorreu de acordo com as necessidades da Gestora da escola, auxiliando na maioria das tarefas da professora Anne Booth bem como os alunos do 3º e 4º ano. Foi nesta fase que implementei o meu Plano de Intervenção, considerado como mais uma atividade extracurricular para a escola, mas desta vez, exercendo o papel de professora de Português, através da criação e implementação do “Portuguese Club”; tema este, a desenvolver posteriormente.

Finalmente, a terceira e última fase do estágio, o último período de aulas, decorreu de 16 de abril de 2012 a 20 de julho de 2012, com interrupção de uma semana de férias entre 01 e 11 de junho de 2012 (“Half-term”), tendo desenvolvido o papel de funcionária assistente da professora, não só na sala do pré-escolar (“Reception Class”) como também na sala do 3º e 4º ano (crianças com oito e nove anos de idade).

Quer isto dizer que, às quartas-feiras, permanecia todo o dia na sala do 3º e 4º ano; nos restantes dias, no período da manhã, dedicava-me ao pré-escolar (“Reception Class”) e no período da tarde, regressava ao 3º e 4º ano.

3. Descrição das Tarefas Exercidas como Técnica Superior Estagiária

Antes de passar à descrição do meu percurso na escola de Twyford, importa pois explicar o método adotado pela escola para a organização das classes que se encontram a funcionar nos seguintes níveis: o pré-escolar (denominado de “Foundation”), encontra-se dividido em duas classes, a chamada “Nursery”, com crianças de 3 anos de idade, sob a responsabilidade de uma professora e uma auxiliar para uma média de 10 alunos; e a “Reception Class”, onde se encontram as crianças com idades

compreendidas entre os 4 e os 5 anos, monitorizadas por uma professora e uma assistente.

De seguida, temos o 1º Ciclo do Ensino Básico, constituído por duas classes: o 1º e 2º ano (“KeyStage 1” – chamado de “Year 1 and 2”) seguido do 3º e 4º ano (“KeyStage 2” – mais conhecido como “Year 3 and 4”). Estas duas classes possuem apenas uma professora para cada classe, auxiliada por uma assistente, respetivamente, sendo que as classes comportam 25 e 26 alunos.

Importa ainda mencionar a existência assim como a importância da chamada “Assembly”. Esta consiste na realização de uma reunião diária, com um horário escrupulosamente a cumprir (sempre o mesmo), a qual acontece no hall da escola com todos os alunos e uma das professoras do corpo docente. Nestas reuniões, todos os alunos se sentam no chão, devidamente organizados por filas, sendo que, a fila da frente compete às crianças do pré-escolar; a segunda fila aos alunos do 1º e 2º ano, e as filas de trás, aos do 3º e 4º ano. Cada dia, a professora debate um tema diferente, poderá ser relacionado com valores, comportamentos, atitudes, etc.; ou sobre outros temas relativos a assuntos religiosos. Pontualmente, estas reuniões são apresentadas por elementos externos à escola, os quais expõem diversas temáticas das mais variadas áreas, exemplo disso foi a presença do Pároco da Vila de Twyford; das autoridades policiais locais; de representantes culturais ligados à música, mais concretamente uma orquestra.

Estas reuniões têm uma duração aproximada de trinta minutos, sendo que, compete à diretora da escola a sua organização e criteriosa planificação, para que depois sejam realizadas respeitando a seguinte calendarização:

- Segunda-feira - efetuada pela professora do 1º e 2º ano, Julia Cook;
- Terça-feira – sob a orientação da professora Anne Booth, do 3º e 4º ano;
- Quarta-feira - novamente a professora Julia Cook, contudo, este dia era destinado a música de cariz religioso;
- Quinta-feira - sob a responsabilidade da professora Jane Walker, do pré-escolar “Reception Class”;
- Sexta-feira – fechava a semana a diretora da escola, Judith Foster.

O estágio foi constituído por três fases, as quais foram “negociadas” com a diretora da escola de acordo com as suas necessidades.

3.1 1ª Fase do Estágio – 1º Período de aulas

Função: Funcionária Assistente (no Reino Unido, função denominada de TA, “Teacher Assistant”) do pré-escolar (“Reception Class”).

As minhas tarefas eram diariamente iniciadas desde a entrada das crianças para dentro da sala de aula até à saída destas e no final do dia de escola, como descreverei seguidamente.

Quando cheguei à escola, a primeira realidade que pude testemunhar foi, na verdade, a disciplina adotada nos primeiros procedimentos diários: antes da entrada para a sala de aula e, com o tocar de um sino, todas as crianças se reúnem em fila no recinto da escola, com os respetivos pertences, as chamadas “lunch boxes”, ou seja, as mochilas com almoço; “book bags”, mochilas com a caderneta dos alunos (meio de comunicação diário entre escola e pais) e respetivos casacos; devidamente divididas por classes, as crianças aguardam a chegada de cada professora que as encaminha para as respetivas salas de aulas, ordeiramente, sempre em fila e em silêncio.

Na “Reception Class”, ao entrarem para a sala de aula (pelas nove horas da manhã – Anexo 1), as crianças dirigem-se ao local onde colocam os seus pertences, a mochila com o almoço e os casacos são colocados em cabides individuais e devidamente identificados com os nomes em cada um, junto do wc; a mochila com a caderneta do aluno é colocada dentro da sala de aula, dentro de dois cestos diferenciados por sexo. De seguida, as crianças sentam-se no chão, protegido por uma tapete, formando um círculo em torno da professora, onde é efetuada a marcação de presenças.

Pelas nove horas e quinze minutos, dá-se a “Assembly” (ver Anexo 2) um procedimento ao qual nunca antes tinha assistido, porém, bastante interessante.

No decorrer da “Assembly”, a tarefa a realizar consistia no treino da leitura individual, devidamente acompanhados por mim e por uma professora. Cada aluno tinha de efetuar a leitura de um pequeno livro de acordo com o respetivo nível de aprendizagem e de aptidão, sendo que, os mais pequenos se dedicavam à leitura das palavras básicas, as chamadas “fast words”, tais como “to”, “from”, “mum”, “dad”, “I am”, “we”, “you”, entre outras e eram diariamente lembradas. Após a realização desta tarefa eram, por mim ou pela professora, registadas as avaliações relativas à progressão/dificuldades demonstradas pela criança face a tais leituras efetuadas.

Após a “Assembly”, os alunos voltam às respectivas salas de aulas e novamente sentam-se em círculo em torno da professora, no chão. Seguidamente, esta explica aos alunos a sua planificação diária das tarefas, o que vão aprender e trabalhar. Enquanto isto, competia-me a tarefa de trocar todos os livros que as crianças levavam diariamente para casa, de modo a que não se repetisse o mesmo livro, cujo objetivo seria as crianças efetuarem a leitura do livro com os pais; quando esta tarefa se realizava em casa, havia sempre uma observação, escrita na caderneta do aluno, por parte dos pais. Uma apreciação relativa à leitura ou apenas uma nota em como a leitura fora efetuada.

Era, ainda, da minha responsabilidade supervisionar a existência de recados nas cadernetas das crianças por parte dos pais ou encarregados de educação para a professora. Neste primeiro período, todas as manhãs eram destinadas à aprendizagem em torno de uma letra do alfabeto (Inglês) e de matemática; a professora explicava como desenhar a letra, executava os sons e dava exemplos de palavras iniciadas com essa letra.

Tinha como função, a tarefa de auxiliar as crianças individualmente, na escrita em cadernos individuais da mesma letra aprendida, enquanto a professora em pequenos grupos, trabalhava com as crianças praticando exercícios relativos à matemática ou até mesmo literacia e, por vezes, executando atividades relacionadas com temas da semana, isto é, cada semana era destinada a um tema, uma semana exploravam e aprendiam determinados aspetos relativos ao Espaço, outra semana seria relacionado com das Cores, Animais domésticos, diferentes Países e suas culturas.

Todas estas tarefas eram interrompidas com um intervalo a meio da manhã, pelas dez horas e trinta e cinco minutos. Neste intervalo, dependendo das condições atmosféricas, as crianças ou se dirigiam à rua ou permaneciam dentro da sala de aula, onde brincavam, sendo tarefa minha proceder à distribuição pelas crianças, desta sala, de um pacote de leite e uma peça de fruta; estes alimentos eram fornecidos pela escola. A cada assistente de sala de aula compete-lhe as mesmas tarefas. Após o intervalo, as crianças dirigiam-se à sala de aulas, exatamente da mesma maneira como descrevi para a parte da manhã. Voltando, assim, ao trabalho que estavam a realizar.

Na hora do almoço e dependendo das condições climatéricas, a refeição era realizada ora dentro do hall da escola, onde as mesas eram montadas e preparadas para as crianças pela responsável supervisora dos almoços, Kathy Marra; ora no exterior na escola, num pequeno compartimento de madeira, constituído por uma mesa comprida com bancos também em madeira, em forma de hexágono. Esta hora de almoço tem

duração de uma hora e quinze minutos e antes da refeição todas as crianças, com a ajuda da supervisora, rezavam uma oração.

Todas as crianças traziam os almoços de casa, já preparados pelos pais, não sendo viável, segundo a Gestora, aquecer os alimentos para as crianças.

Antes do regresso à sala de aula, era proporcionado às crianças uma atividade, um momento de diversão que era bastante apreciado por parte das mesmas, era o - “Wake and Shake” - uma professora, geralmente, Julia Cook (do 1º e 2º ano) ou Dawn Hope (da “nursery”, pré-escolar dos três anos), colocava um rádio no recinto da escola, com músicas da atualidade e dançava uma coreografia; todos os alunos participavam imitando-a.

Pelas treze horas e quinze minutos, as crianças regressavam à sala de aula, onde decorria o momento de escolha de vários livros para observarem. Mas desta vez, tinham opção de escolha dos livros, momento denominado de “quiet reading” com uma duração de dez minutos.

As tardes na “Reception Class” eram organizadas da seguinte maneira:

- Segunda-feira: Educação física, ministrada pela professora. Neste período, competiam regressar às leituras individuais e às palavras, durante toda a sessão desta aula (chamando individualmente as crianças).
- Terça-feira: Realização de várias tarefas relacionadas com o conhecimento e a compreensão dos alunos, em torno do tema semanal.
- Quarta-feira: Execução e elaboração de trabalhos manuais relacionados com o mesmo tema e ainda “avaliação” da criatividade dos alunos.
- Quinta-feira: Realização de sessões de filosofia para crianças (“philosophy for children”), nas quais se debatia um determinado tema e, de seguida as crianças expressavam sentimentos ou opiniões próprias acerca desse mesmo tema. A minha função nesta atividade, era anotar tudo o que as crianças diziam para mais tarde a professora poder analisar os eventuais comportamentos, sentimentos das crianças. Terminada esta ação, seguia-se o chamado “circle-time”, onde eram ensinados valores, transmitida motivação para comportamentos adequados e aconselhamento sobre atitudes menos corretas eventualmente realizadas por parte das crianças.

De seguida e na respetiva sala, realizavam-se atividades em computadores (ver no anexo 3) em pequenos grupos de três/quatro elementos; pertencia-me a monitorização desta tarefa com o auxílio de um programa informático próprio que continha atividades lúdicas no âmbito da matemática ou inglês.

No que respeita às tardes de sexta-feira, ou assistia às atividades que ocupavam as crianças, na área da dança e do drama, ou, no caso de a professora considerar necessário, iria trabalhar individualmente as crianças nas leituras. Pelas catorze horas e trinta minutos, as crianças tinham um pequeno intervalo de aproximadamente dez/quinze minutos onde podiam divertir-se num pequeno espaço exterior destinado apenas ao pré-escolar. Posto isto, os alunos voltavam à sala e, novamente sentados no chão, ouviam uma história lida pela professora. Pelas quinze horas e dez minutos, a professora questionava as crianças levando-as a refletir na aprendizagem adquirida ao longo do dia. Em seguida, todos procediam à recolha dos respetivos pertences; rezavam a oração diária e, chegada a hora de saída, a professora dirigia-se à porta a fim de entregar as crianças aos pais ou familiares que os iam buscar. Caso houvesse algum assunto relacionado com as crianças e que julgasse necessário transmitir, ela abordava os pais nesse sentido.

Importa, ainda, referir que, estas crianças do pré-escolar - quatro e cinco anos de idade - quando transitavam para o 1º ciclo do ensino básico, conhecedoras dos números e das letras, já conseguiam ler pequenas frases; indo deste modo, com uma preparação bastante positiva

3.1.1. Harvest Festival

A escola proporcionou, em meados de Outubro, uma atividade de cariz religioso, chamado de “Harvest Festival”, era o “festival da colheita”, que consiste numa celebração da comida cultivada nas terras. É portanto, uma cerimónia muito comum nas escolas do Reino Unido, realizada nas igrejas e que visa a comemoração da “Ação de Graças”, rezando e cantando nas igrejas decoradas com cestas de frutas e alimentos e decorre geralmente durante o mês de setembro.

A cerimónia foi realizada na igreja e conduzida pelo Pároco de Twyford, o qual proporcionava alguns momentos destinados às crianças. Estas encontravam-se acompanhadas das respetivas professoras e assistentes e, todos cantavam e rezaram bastante entusiasmados, numa igreja adornada com frutos e outros alimentos que tinham sido fornecidos pelos pais, os quais também assistiam à cerimónia. Esta cerimónia religiosa tinha também a sua vertente solidária, isto porque, os alimentos, mais tarde seriam oferecidos a instituições de solidariedade social, nomeadamente a lares de terceira idade.

A minha intervenção nesta atividade, era apenas de encaminhar os alunos até à igreja, bem como supervisioná-los no local.

3.1.2 Confeção do Bolo-Rei Português na quadra Natalícia

Em meados de dezembro e, de acordo com o tema da sala de aula - as comemorações da quadra natalícia - decidi que seria divertido proporcionar à turma algo de diferente do que eles conheciam e, em simultâneo, dar-lhes a conhecer algo típico da gastronomia portuguesa. Neste sentido, com a anuência da diretora da escola, adquiri os ingredientes necessários e, com os recipientes e instrumentos da escola, ensinei e auxiliei as crianças na confeção do “bolo-rei” português.

Além de provarem o bolo na sala de aula, também tiveram oportunidade de levar para casa; o que, no dia seguinte, proporcionou elogios bastantes agradáveis, por parte dos pais das crianças.

3.1.3. Festa de Natal

A festa de Natal realizou-se no dia 16 de dezembro de 2012 e foi organizada e oferecida a toda a escola, pela PTFA, entidade que confecionou e serviu o almoço de natal, com a respetiva comida inglesa típica desta época.

As mesas estavam expostas no hall da escola e encontravam-se devidamente decoradas pelos membros da PTFA e em conformidade com a quadra natalícia.

Cada professora partilhava mesa com aproximadamente oito alunos.

3.2 2ª Fase do Estágio – 2º Período de aulas

Este período foi bastante enriquecedor para mim, na medida em que aprendi como lidar com a faixa etária dos oito e nove anos.

Como assistente, prestava todo o auxílio à professora na transmissão de conhecimentos aos alunos. Eram realizados pequenos grupos de alunos relativamente a conteúdos diversos e no âmbito da matemática, inglês, ciências, arte e leituras individuais. O ritmo era portanto extremamente diferente, sendo um ritmo muito mais acelerado que no pré-escolar, com exceção dos horários de entradas, saídas, intervalos e

“Assembly”. O modo de funcionar e trabalhar nesta sala de aula era completamente diferente.

As minhas tarefas como assistente da professora, passavam também pelo registo da evolução da leitura individual; correção de fichas de trabalho realizadas em sala de aula, bem como todo o tipo de atividades/trabalhos inerentes à sala de aula e solicitados pela professora Anne Booth (ver no anexo 5 – no exemplo de uma planificação de uma aula de matemática).

3.2.1 Atividade “Round the World”

Uma das atividades frequentemente praticada na sala de aula era a chamada “Round the World”, que consistia em reunir pequenos grupos de seis a dez elementos e com o auxílio de um jogo, as crianças eram motivadas para a aprendizagem das tabuadas. Então, o jogo era realizado da seguinte forma: o adulto (eu com um grupo e a professora com o outro grupo) questionava a tabuada aleatoriamente e apenas dois alunos de cada vez tinham oportunidade de responder, o que respondesse primeiro à questão colocada trocava de parceiro e novamente lhes era questionada outra tabuada. Este jogo terminaria aquando uma criança conseguisse passar por todos os colegas respondendo corretamente e rapidamente à questão colocada, pelo que seria o vencedor do jogo, tendo no final do dia uma recompensa.

3.2.2 Plano de intervenção “Portuguese Club”

Por iniciativa própria e com a devida concordância por parte da Gestora da escola, decidi implementar uma atividade, diferente das já existentes. A criação do Clube de Português (ver em anexo 4), tendo como objetivo o enriquecimento curricular, tendo existido um impacto bastante positivo, na medida em que a adesão era voluntária por parte das crianças.

O Clube de Português é uma atividade de enriquecimento curricular, como já referi anteriormente, que consistiu numa introdução de estruturas básicas da língua portuguesa, necessárias à comunicação do idioma que envolve a produção oral e escrita, com vocabulário e sentenças simples, destinado a crianças entre os oito e os nove anos

de idade (ver no anexo 6), isto é, destinado basicamente à sala de aula onde esteve inserida neste 2º período de aulas.

O chamado “Portuguese Club” era praticado às quintas-feiras, com uma duração de trinta minutos no horário das doze horas e quinze minutos às doze horas e quarenta e cinco minutos. Teve como objetivo geral, promover oportunidades para os alunos aprenderem uma segunda língua, a Língua Portuguesa, desenvolvendo as quatro habilidades: a escuta, a fala, a leitura e a escrita.

A metodologia utilizada consistiu na exposição de aulas com a utilização do PowerPoint (ver anexo 4- após quadro da planificação das aulas) e atividades lúdicas com recurso ao uso de cartões escritos plastificados, para a concretização das atividades no âmbito da pronúncia e de oralidade das funções comunicativas.

Quadro 1 – Quadro da planificação do conteúdo das aulas do “Clube de Português”

<u>Conteúdo</u>	<u>Vocabulário</u>	<u>Estrutura</u>	<u>Linguagem</u> <u>m recetiva</u>	<u>Objetivos</u>
1. Cumprimentos e despedida	Olá Bom dia/Boa tarde/ Boa noite Adeus	Olá. Como estás? Bem, obrigado		• Cumprimentar de acordo com a hora e a situação.
2. Apresentação	Nome e idade e nacionalidade	Qual é o teu nome? Quantos anos tens? O meu nome é... Tenho ... anos. De onde és? Eu sou de ...		• Ser capaz de se apresentar
3. Os números	Um, dois, três, quatro, cinco, seis, sete oito nove dez.		Quantos lápis tens?	• Dizer os números até 10.

4. Dias da semana	Segunda, Terça, Quarta, Quinta, Sexta, Sábado, Domingo.		Hoje é Segunda? Sim, é/ Não, não é.	• Conhecer os dias da semana
5. Linguagem de sala de aula	Por favor, entra, abre/fecha a porta, senta-te, levanta-te, por favor está sossegado/a, obrigado.		Como dizer ... em português?	• Comunicar oralmente em português na sala de aula
6. Cores	Verde, amarelo, azul, rosa, vermelho, branco, preto, laranja, roxo, castanho, cinzento.		Qual é a tua cor favorita?	• Identificar a cor dos objetos
7. Animais	Cão, cobra, rato, cavalo, porco, pássaro, macaco, elefante, zebra, baleia, tigre, coelho, peixe.			• Identificar alguns animais
8. Estações do Ano e O tempo	Primavera, Verão,			• Identificar as Estações do Ano

	<p>Outono, Inverno.</p> <p>Está frio, está calor, está vento, está a nevar, está nublado, está sol, está a chover.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer os estados do tempo atmosféricos e ser capaz de os identificar
--	--	--	--	---

3.3 3ª Fase do Estágio – 3º Período de aulas

A terceira fase do estágio, mais uma vez volto a referir, de acordo a minha própria vontade e tendo também em conta as necessidades da Gestora, fui inserida em duas salas de aula. Novamente, no pré-escolar (Reception Class) e 1º ciclo (3º e 4º ano). Quer isto dizer que, durante as manhãs executava as mesmas atividade que referi anteriormente na sala de aula do pré-escolar e, durante as tardes executava as mesmas tarefas da tarde que tinha anteriormente mas já na sala de aula do 3º e 4º ano.

Nesta ultima etapa do estágio, para além de exercer todas as tarefas que me foram incumbidas tanto no pré-escolar como no 1º ciclo, tive oportunidade de participar em duas visitas de estudo realizadas no âmbito dos estudos decorrentes de cada sala onde me encontrava inserida.

3.3.1 Visita de estudo “Mead Open Farm”

Esta iniciativa surgiu a partir de um tema da semana, no pré-escolar relacionado com os animais em meados do mês de maio.

A visita à quinta (semelhante a um pequeno jardim zoológico) foi criada com o objetivo de dar a oportunidade aos alunos de poderem observar pessoalmente, uma grande variedade de animais, desde cavalos e pôneis a ovelhas, coelhos, toiros, entre muitos outros. A visita de estudo teve início às nove horas da manhã, com saída de autocarro do recinto da escola, tendo a duração de um dia normal de aulas, regressando

novamente à escola pelas quinze horas e trinta minutos. Junto dos alunos e respetiva professora, para auxiliar as crianças, houve alguns pais voluntários que se disponibilizaram a acompanhar-nos.

A Quinta possibilitou aos alunos, o contato com os animais, onde um dos privilégios foi o momento em que as crianças, orientadas por coordenadores da quinta, tiveram oportunidade de dar o leite em biberões a cordeiros; brincar em “caixas de areia”, de grande dimensão destinada apenas a crianças; o almoço foi em género de picnic.

Foi uma experiência bastante interessante, não só tanto para os alunos que estavam maravilhados, como para todos os adultos que se encontravam no local.

As minhas tarefas consistiram basicamente na supervisão e acompanhamento das crianças, em todas as circunstâncias.

No anexo 7, encontra-se uma avaliação de riscos destinado a esta visita de estudo à “Mead Open Farm”.

3.3.2. Desporto Escolar – Olympic week

Iniciou-se a 3 de julho de 2012 a semana do desporto escolar, em torno dos jogos olímpicos decorrentes em Londres e terminou a 13 de julho de 2012.

Estes dias consistiram em atividades interescolares (entre a escola de Twyford, Padbury e Waddesdon), escolas estas não muito distantes de Twyford.

Recebemos alunos destas escolas e deslocamo-nos às mesmas, onde toda a escola participou. As atividades desportivas eram básicas e giravam em torno de atividades praticadas pelos jogadores olímpicos.

Nas idas às escolas, havia um plano de atividades. A alimentação era em tom de picnic, junto com as outras escolas.

A duração destas atividades teve lugar sempre apenas no horário escolar e o transporte utilizado foi o autocarro.

3.3.3. Festa de Final de Ano

A festa de final de ano decorreu dia 20 de julho, no último dia de aulas, tendo havido dois grandes momentos.

O primeiro momento foi a cerimónia dentro da igreja, assistida pelos pais e alguns familiares das crianças, onde o Padre da Vila de Twyford tem o papel de praticar um ritual comum, juntamente com a Gestora da escola e com os alunos que transitam para o 2º Ciclo, abandonando assim a escola de Twyford.

Este ritual consiste na “bênção” destas crianças, é efetuado pelo Padre e cada criança tem o dever de ler uma oração à medida que o Padre acende as velas.

Seguidamente, estas mesmas crianças lêem textos elaborados por eles próprios, referindo as memórias que ficam da escola de Twyford.

A tarefa que me compete é de supervisão dos alunos dentro da igreja bem como o reencaminhamento deste da escola à igreja e vice-versa.

Nesta cerimónia, a Gestora da escola tem o papel de discursar perante todos, agradecendo aos pais e familiares que ajudaram de alguma maneira a escola, tal como o suporte na leitura e também em sala de aula. Também, às professoras pelo trabalho que têm feito ao longo destes anos e como sinal de gratidão e apreciação para comigo pelo trabalho voluntariado exercido ao longo do ano, foi-me oferecido um ramo de flores.

Capítulo IV - Projeto de Investigação

1. Introdução

O desenvolvimento de uma investigação científica, centraliza os respetivos objetivos na procura de uma melhor caracterização e esclarecimento de determinado domínio do conhecimento.

A investigação consiste num "processo sistemático e rigoroso levando à aquisição de novos conhecimentos (...) quer seja nos domínios das ciências da saúde, das ciências sociais ou das ciências humanas" (Fortim, M. 1996).

Além disso, as vertentes do conhecimento humano contêm como propósito principal a aquisição de conhecimentos específicos em torno de questões, temas e assuntos, objetos do seu estudo e análise. Nessa aquisição do conhecimento, é a investigação quem possui papel fulcral, considerada como tarefa difícil, aquando temos oportunidade de iniciar trabalhos científicos em pesquisa educacional e incorporamos o papel de investigador.

Já, um projeto de investigação é um aprofundamento prático, teórico e/ou técnico, obtido através de uma investigação rigorosa e sistemática de vários factos, fenómenos, acontecimentos ou realidades.

Imediatamente, apresenta-se a pertinência deste estudo, que resulta da identificação do tema e do problema; questões investigativas, os seus objetivos e opções metodológicas.

2. Problemática do Estudo

2.1. Tema e Problema

O tema escolhido incide sobre O papel do gestor numa Escola Inglesa, tendo sido o meu problema inicial baseado com a questão geral: *De que modo um gestor de uma escola Inglesa procede perante a gestão administrativa e pedagógica da mesma?*

Relativamente ao propósito central do estudo, este concentra-se na *identificação e análise do exercício de papéis do gestor numa escola Inglesa.*

2.2. Questões de Investigação

Conhecer os conteúdos de uma investigação é base essencial para a aquisição de conhecimentos, na medida em que, a questionabilidade de perguntas é um pilar assente no tema da investigação.

Nesta componente investigativa surgiram questões que conduziram os eixos de análise.

Questões relativas à descrição da escola como: Que tipo de escola é esta? Quais os objetivos da escola? Quais as políticas da escola? Quem são os atores escolares? Que atividades extracurriculares se desenvolvem? Quais os projetos futuros? Quais os aspetos-chave na obtenção do sucesso?

Questões relacionadas com competências da Gestora: Quais os deveres/tarefas/funções que lhe competem? Como orienta/coordena o trabalho dos diferentes atores escolares? Como é efetuado o processo de recrutamento dos professores? Quem define e coordena o currículo? Quais os procedimentos e medidas face à necessidade de recursos necessários?

No que toca a questões de ligações interna/externas à escola: Qual o tipo de envolvimento dos pais na escola? Quais os meios utilizados na comunicação com os pais? Qual a relação com outras escolas da área?

Já na área de influência: Qual é o papel do Governo na escola? Quem constitui e que competências possui o Conselho de Administração da Escola? Quais os órgãos externos que atuam na avaliação da escola? Como é avaliado o desempenho organizacional? Qual o tipo de liderança praticado? Quem mais desempenha um papel de liderança dentro da escola? Como praticada a disciplina na escola?

3. Objetivos do Estudo

3.1. Objetivos Gerais

- ✓ Compreender a organização escolar e sua articulação em todas as componentes;
- ✓ Conhecer o ambiente escolar envolvente;
- ✓ Compreender as competências e o perfil de um gestor escolar;
- ✓ Conhecer ligações internas/externas educativas;

- ✓ Compreender o modo e a relação entre órgãos de influência e a escola;
- ✓ Entender a liderança praticada na escola;
- ✓ Melhorar os meus conhecimentos, as aptidões e competências numa perspetiva pessoal, cívica e social através da aprendizagem.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Conhecer os objetivos da instituição escolar;
- ✓ Identificar algumas políticas da escola;
- ✓ Conhecer regras, responsabilidades delimitadas dos atores escolares;
- ✓ Conhecer os atores escolares e o nível de ensino;
- ✓ Compreender o currículo e atividades extracurriculares, mediante o nível de necessidades dos alunos e atribuição de responsabilidades na realização das tarefas de ensino nos vários departamentos, alunos e professores;
- ✓ Identificar os aspetos-chave para o sucesso;
- ✓ Conhecer os papéis/funções da Gestora na orientação e coordenação do trabalho na instituição escolar;
- ✓ Descrever tarefas do pessoal e características do posto de trabalho;
- ✓ Saber descrever o processo de recrutamento e seleção dos professores;
- ✓ Compreender a motivação dos alunos, professores, tendo em conta os incentivos prestados às necessidades de cada um, à saúde, segurança e condições gerais de trabalho;
- ✓ Conhecer situações problemáticas vividas na escola e suas estratégias de resolução;
- ✓ Conhecer autoridades locais, regionais e centrais e suas contribuições/atuções na instituição;
- ✓ Compreender o envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos alunos;
- ✓ Analisar ligações entre escola e organismos externos, departamentos ou serviços;
- ✓ Compreender os métodos de avaliação a que os atores escolares são sujeitos;
- ✓ Entender o tipo de liderança praticada na instituição e seus aspetos inerentes.

4. Metodologia de Investigação

4.1 Tipo de Investigação

No estudo em questão, pretende-se desenvolver uma abordagem naturalista de tipo descritivo e interpretativo, desenvolvida predominantemente a partir de informação qualitativa. Assim, esta abordagem tem como objetivo caracterizar as diferentes formas de gestão.

Segundo Bogdan & Bilken, os investigadores qualitativos “tentam compreender o processo mediante o qual as pessoas constroem significados e descrever em que consistem esses mesmos significados.” (Bogdan & Bilken, 1994: 70).

Bogdan & Bilken (1994), destacam cinco características da investigação qualitativa: (1) a fonte direta de dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento principal da recolha de dados; (2) os dados recolhidos são descritivos; (3) o interesse do investigador centra-se sobretudo nos processos; (4) a análise dos dados é feita pelo investigador de uma forma indutiva; (5) o investigador interessa-se por compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências. Porém, estas características, embora possam não estar de igual modo num estudo, determinam o tipo de investigação que irá ser realizada.

Como suporte para esta investigação, o Estudo de Caso foi a opção metodológica adotada para o presente estudo.

4.2 Estratégia de Investigação

Bogdan & Bilken, (1994: 89) referem-se ao estudo de caso como um método com graus de dificuldade variável, podendo ser utilizado por investigadores experientes ou por principiantes.

Basse (1999:58), afirma que “um estudo de caso em educação é uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja, é singular, centrada em facetas interessantes de uma atividade, programa, instituição ou sistema, em contextos naturais e respeitando as pessoas, com o objetivo de fundamentar

juízos e decisões dos práticos, dos decisores políticos ou dos teóricos que trabalham com esse objetivo, possibilitando a exploração de aspetos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válidas, ou a sua relação com temas da literatura científica de referência”.

Stake (1994:245) refere que “a finalidade do estudo de caso não é representar o mundo mas sim representar o caso. (...) A utilidade da investigação de casos para os práticos e para os decisores políticos reside na expansão da sua experiência”.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados

No âmbito da investigação naturalista, as técnicas de recolha de dados mais frequentemente utilizadas são a pesquisa arquivística, a observação, a entrevista e o inquérito por questionamento. Neste estudo, foram apenas usadas duas técnicas em cima referidas, sendo elas a pesquisa arquivística e a entrevista.

4.3.1. Pesquisa Arquivística

A pesquisa arquivística “consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões da investigação. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada com finalidades específicas, em geral, diferentes dos objetivos de pesquisa” (idem, p. 204)

Na pesquisa arquivística ou documental e, no que se refere à natureza dos documentos a investigar, destacam-se três tipos de documentos. Os documentos oficiais, os públicos e os privados.

Os documentos oficiais consistem nos registos da atividade quotidiana da administração educacional, como os regulamentos internos, protocolos, planos de atividades, etc.. Este tipo de documentos envolve, também, os registos estatísticos que reúnem a informação quantitativa em função de critérios previamente estabelecidos.

Na documentação pública inclui-se a imprensa e toda a documentação de domínio e interesse público.

Por fim, na categoria dos documentos privados, em geral de acesso mais restrito, onde se incluem os arquivos de registo do quotidiano da administração educacional e documentos pessoais, os quais são muito utilizados nos estudos biográficos e nas histórias de vida.

Quadro nº2- Documentação Consultada

<p>Documentos Oficiais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horários e Planificação de “Assembly” e salas de computadores (1,2 e 3); ✓ Planificação semanal de aulas de matemática do 3º e 4º ano (anexo 5); ✓ Descrição das funções de um Diretor (anexo 8); ✓ Comité dos Membros do Conselho de Administração da Escola “Governing Body” (Anexo 9); ✓ Descrição das funções de Professor (Anexo 18); ✓ Descrição das funções de Funcionárias Assistentes (Anexo 19); ✓ Descrição das funções da Assistente de Necessidades Especiais (Anexo 20); ✓ Descrição das funções da Funcionária Administrativa (Anexo 21); ✓ Descrição das funções da Tesoureira (Anexo 22); ✓ Descrição das funções da Funcionária Supervisora da hora de almoço (Anexo 23);
<p>Documentos Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prospeto da Escola – Informação para os pais (Anexo 16).

4.3.2 Entrevista

A entrevista é uma conversa intencional, normalmente, entre duas (ou mais) pessoas, dirigidas por uma delas com objetivo de informação sobre determinado tema. As entrevistas são gravadas, transcritas e estudadas numa forma sistêmica e sistemática, através de três passos reflexivos: descrição fenomenológica, redução fenomenológica e interpretação fenomenológica.

É organizada através um guião e estabelece uma relação entre o entrevistador e o entrevistado com o objetivo de obter informação importante para a investigação. Segundo Afonso (2005; 99) “o guião deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação. A sua estrutura típica tem um caráter material, em que a substância da entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos. A cada objetivo corresponde a uma ou mais questões. A cada questão corresponde m vários itens ou tópicos que são utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta”. Há um certo cuidado com a ordenação dos itens do guião da entrevista para facilitar e diferenciar as respostas dos entrevistados. Inicia-se a entrevista conversando sobre o presente. Aos poucos desloca-se para acontecimentos passados e a seguir para os projetos futuros. Durante o diálogo é importante diferenciar sentimentos, conhecimentos, opiniões, valores, e experiência.

O entrevistador deixa-se conduzir pela expressão do entrevistado e oferece as suas perceções, reduzidas na expressão, para serem especificadas pelo entrevistado. Destaque para a mediação da linguagem (verbal e não-verbal) criando momentaneamente uma mutualidade de experiência entre os dois comunicadores.

No final da entrevista, abre-se espaço para acréscimos ou comentários do entrevistado. Encerrados os comentários do entrevistado, pede-se as informações demográficas necessárias para a caracterização do grupo em estudo. Algumas vezes faz-se mais de uma entrevista com um mesmo informante (Kvale, 1983; Patton, 1990). Para a expansão e clarificação das respostas, pode-se usar diversas táticas: (1) repetir o que o entrevistado disse, por outras palavras, para clarificar a ideia; (2) pedir exemplos; (3) solicitar que explique interpretações, causas ou objetivos; (4) pedir esclarecimentos de contradições.

A entrevista constituiu-se como o instrumento de recolha de informação privilegiado neste trabalho, permitindo-nos obter informações impossíveis de conseguir através de outras técnicas e indispensáveis para responder aos pressupostos do trabalho. As entrevistas exploratórias coexistem frequentemente com a observação e com a análise de documentos. A entrevista é considerada, a técnica mais antiga e mais utilizada nas investigações qualitativas. É “utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito”(Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

Para Quivy e Campenhoudt (2008) uma entrevista semi-diretiva ou semi-dirigida, é a mais utilizada em investigação social e é considerada assim, porque não é inteiramente aberta, encaminhada por um grande número de perguntas precisas. O investigador dispõe de uma série de perguntas-guias relativamente abertas, onde a ordem pode ser alterada. Estes autores consideram, que a realização e a análise das entrevistas exploratórias, devem ocorrer em três etapas. A primeira corresponde à preparação da entrevista, onde se definem claramente os objetivos das entrevistas, se estabelecem os aspetos práticos do trabalho em termos do número de pessoas a encontrar, o número considerado ideal uma primeira fase, deverá ser compreendido entre três a cinco pessoas.

O entrevistador qualitativo, na perspectiva de Stake (2007) deverá chegar com uma pequena lista de perguntas orientadas para os problemas pretendendo respostas de sim e não, mas antes a descrição de um episódio, uma ligação entre factos, ou uma explicação. Quivy e Campenhoudt (2008) consideram que o entrevistado deve ser avisado da duração provável da entrevista, que deverá corresponder a uma hora aproximadamente, será indispensável gravar a entrevista, mas sempre com a autorização prévia e num ambiente e contexto adequado.

No que respeita à entrevista, esta consiste numa técnica muito comum neste tipo de investigações. Segundo alguns autores, esta técnica pode ser utilizada em diversos momentos, no desenrolar da investigação e tem como objetivo a recolha de dados de opinião que visa o fornecimento de pistas para a caracterização do processo em estudo. Esta proporciona uma grande flexibilidade na obtenção de informações através do indivíduo, que permite uma investigação mais profunda, bem como pode também ser adaptada de acordo com cada indivíduo, permitindo ao entrevistador explorar as respostas certas perguntas de modo que possa seguir as pistas mais interessantes e permite, também, estabelecer um maior vínculo com o entrevistado, pois estabelece-se um contacto pessoal que proporciona um ótimo complemento à observação.

A Entrevista Semi-diretiva é um tipo de entrevista que consiste numa “fusão” entre a Entrevista Diretiva, onde o entrevistador conduz a entrevista, evitando os desvios dos assuntos em análise, e a Entrevista Não Diretiva, onde o entrevistador coloca um conjunto de questões de forma integral, de um modo a que o entrevistado as desenvolva de forma pessoal.

As entrevistas exploratórias coexistem frequentemente com a observação e com a análise de documentos. Assim, numa primeira fase e, de acordo com a informação resultante dos contactos previamente iniciados, da consulta à bibliografia relacionada com a ética cultural da escola, foi exaustivamente elaborado o guião da entrevista a dirigir à diretora da escola que mais tarde, e de acordo com a disponibilidade da mesma, se efetivou.

4.4. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo tem na perspectiva Quivy e Campenhoudt (2008), uma função heurística, isto é, serve para a descoberta de ideias e de pistas de trabalho, “ajuda o investigador a evitar as armadilhas da ilusão de transparência e a descobrir o que se diz por detrás das palavras” (p.81). A análise de conteúdo na investigação é para estes autores cada vez maior, porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade. Os métodos de análise de conteúdo para Quivy e Campenhoudt (2008) dividem-se em duas categorias: os métodos quantitativos que são mais extensivos e que analisam a frequência do aparecimento de certas características e os métodos qualitativos, que são mais intensivos e que têm como informação de base a presença ou ausência de uma característica ou o modo segundo o qual, os elementos do “discurso” estão articulados uns com os outros.

Entre os métodos mais frequentes associados à análise de conteúdo e apontados por Quivi e Campenhoudt (2008), temos as entrevistas semi-diretivas, a recolha de documentos e os inquéritos por questionário, que calculam e comparam as frequências de certas características previamente agrupadas em categorias significativas, este procedimento é essencialmente quantitativo. Também, Amado (2000) considera a análise de conteúdo, como uma “técnica que procura “arrumar” num conjunto de

categorias de significação o «conteúdo manifesto» dos diversos tipos de comunicações” (p.53).

Considera Bardin (2008) as três fases de análise de conteúdo: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação. Na primeira fase ocorrem três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Bardin (2008) considera que após a definição do universo se poderá constituir um corpus, que corresponde ao conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. Posteriormente definem-se as hipóteses e os objetivos, sendo que, a hipótese corresponde a uma afirmação provisória e o objetivo a uma finalidade geral que se pretende atingir. Escolhem-se de seguida os índices, procede-se à construção de indicadores precisos e seguros e, para finalizar, prepara-se todo o material.

A codificação apresentada por Bardin (2008) parte da perspectiva de Holsti: “a codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (p. 129). Para este autor, fazer uma análise temática, consiste em descobrir os “núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (p.131). Quanto à categorização, o autor considera-a como um processo que comporta duas etapas: o inventário que corresponde ao isolamento dos elementos e a classificação que corresponde à repartição dos elementos.

4.5. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Pretende-se, neste momento deste estudo a construção de um texto articulado de modo a incidir sobre os objetivos a alcançar face à realização desta investigação. Realizou-se uma entrevista à Gestora da escola, Judith Foster, no dia 13 de julho de 2012, na escola de Twyford, pelas treze horas e trinta minutos, com duração de sensivelmente uma hora e trinta e cinco minutos. Esta entrevista seguiu um guião (ver anexo 11), sendo feita posteriormente a sua transcrição (ver anexo 7) e, por sua vez, uma grelha de categorização, facilitando esta fase do trabalho. A mesma serviu de base para a investigação realizada da escola de Twyford, e foi, juntamente, utilizada a ajuda

de documentos fornecidos pela instituição. Desta forma procederemos então à análise aprofundada:

A escola pertence ao “Conselho de Buckingham, distrito de Buckinghamshire”, como podemos ver na imagem e situa-se na zona rural de Twyford, uma pequena vila, pouco desenvolvida e com cerca de quinhentas e quarenta e dois habitantes.



Organização interna

Twyford C of E School é “uma escola pública” de pequena dimensão, situada numa zona rural. Esta escola tem como público-alvo, crianças “desde os três aos nove anos, que vai do pré-escolar ao 4ºano de escolaridade”, encontrando-se dividida em diferentes níveis de aprendizagem, nomeadamente o Pré-escolar (Foundation Stage - Nursery e Reception) e o 1º Ciclo do Ensino Básico que se encontra repartido Key Stage 1 (equivalente ao 1º e 2º ano) e Key Stage 2 (3º e 4º ano).

Segundo a Gestora Mrs Foster, “...iniciamos a escola, o ano com setenta e dois alunos e acabámos com oitenta e dois”, como podemos analisar no gráfico abaixo.

Gráfico n.º1 – Número de alunos no início e final do ano letivo 2011/2012



Esta discrepância de alunos entre o início do ano letivo e o final, deu-se devido ao facto de, como podemos observar no gráfico acima, na Nursery, iniciou-se a escola com apenas cinco alunos e à medida que crianças foram completando os três anos de idade, os pais deslocavam-se à escola, a fim de visitar mesma, e acabavam por inscrever os seus educandos no pré-escolar. Já na turma da Reception, crianças com quatro/cinco anos de idade, ao longo do ano letivo eram onze elementos, juntado-se, apenas, mais uma criança no final do ano.

No 1º e 2º e 4º ano, o número de alunos não sofreu qualquer alteração, desde o início até ao fim do ano letivo.

Para finalizar, no que respeita os alunos do 3º ano, houve apenas uma criança, pertencente ao 3º ano, que por motivos familiares, a meio do ano letivo, teve que mudar de escola.

A escola é um reflexo da sociedade, dos seus problemas mas é, também, a única instituição social capaz de reorientar a sociedade desde que lhe sejam dados os instrumentos para se apoderar da tarefa: os recursos, a autonomia, a autoridade, a responsabilidade e o reconhecimento da imensidão e dignidade da tarefa. Isto a propósito da missão da escola, que segundo Judith Foster incide sobre o “encorajar com excelência o desenvolvimento da confiança de todos”. Entendendo desta forma, a escola como a comunidade educativa que pretende “... educar e desenvolver a pessoa como um todo, pode ser a criança, o adulto, ou seja quem for.”

Adequação dos objetivos da escola

A escola apresenta uma longa lista de objetivos definidos que passam por proporcionar um ambiente apropriado para a criança; atingir bons padrões de ensino proporcionando organização, estimulação e motivação através do currículo; estabelecer um ethos onde os princípios cristãos são promovidos; trabalhar em parceria com os órgãos externos à escola; manter a igualdade de oportunidades e elevadas expectativas nas crianças; garantir que cada criança adquira o conhecimento e as habilidades necessárias; incentivar os alunos à tolerância e ao respeito pelos outros; e, por fim, promover a motivação nos alunos, proporcionando-lhes assim uma sólida base que os irá auxiliar na sua educação e futuras vidas adultas.

Aprendizagem na escola

A Gestora realça que, relativamente ao nível de aprendizagem, este “... está relacionado com níveis de expectativa, e as crianças deixam a escola acima das expectativas...”, visto que a aprendizagem das crianças é ministrada de acordo com as expectativas que têm na criança, é numa questão de motivação que é transmitida, excluindo de todo a repreensão do aluno dentro da sala de aula, o que torna a aprendizagem entusiasmante e a questão do não saber fazer ou não conseguir fazer passa a ser uma etapa ultrapassada na aquisição do saber.

Políticas da escola

Posteriormente, acerca das políticas da escola, existem uma enorme lista destas onde há “...políticas para matemática, para o inglês, a história, a geografia, (...) de trabalho, comportamento, disciplina, educação sexual e para os visitantes da escola, etc. Há uma política para praticamente tudo que possas imaginar.”

Direção do pessoal

Neste ano letivo fizeram parte da “staff” – funcionárias - “catorze pessoas”, de entre as quais, quatro professoras, cinco funcionárias assistentes, uma técnica de ensino especial, uma tesoureira, uma funcionária administrativa e, por último, uma funcionária supervisora na hora de almoço e uma funcionária da limpeza.

O papel das professoras (Anexo 18) prende-se obviamente com o ensinar, planear, organizar e manter um ambiente apropriado de aprendizagem no desenvolvimento das suas necessidades; desenvolver a comunicação com os pais dos alunos da respetiva sala de aula; aplicar métodos apropriados na implementação do currículo; motivar as crianças para a aprendizagem, estabelecendo uma relação estável com estas, sempre na presença de uma expectativa da professora para com o aluno. A comunicação entre ambos deve ser clara. Docentes devem, também, trabalhar em conjunto com os outros membros da escola. Têm o dever de gerir o trabalho das Funcionárias Assistentes, voluntários ou outros, dentro da sala de aula; fornecer suporte a todos os alunos e de igual modo; entre muitas outras.

As funcionárias Assistentes (chamadas de Classroom Assistant), têm como deveres e responsabilidades: cuidar e supervisionar os alunos no trabalho individual em

pequenos ou grandes grupos, ou nas visitas de estudo; vigiar as crianças no recreio; substituir a Professora, caso necessário; supervisionar as crianças fora da sala de aula, bem como assisti-las em caso de acidentes dentro da escola. Já dentro da sala de aula, estas devem: fornecer o suporte necessário em crianças com dificuldades; preparar todo o material caso a professora solicite e manter as salas de aula arrumadas. (Anexo 19)

Um técnico de ensino especial (Special Welfare Assistant) deve encorajar o potencial das crianças na aprendizagem; promover a concentração e a interação de competências; ajudar a desenvolver um bom relacionamento com a professora na sala de aula; assistir o aluno promovendo a compreensão e a aprendizagem; promover a autoconfiança independência e consciência social; e estimular o bom comportamento. (Anexo 20)

Quem fornece o suporte administrativo à Gestora e aos funcionários da escola são as Funcionárias administrativas. Estas tem o dever e a responsabilidade da produção de cartas, relatórios, newsletter, e-mail, etc.; garantem que a escola recebe suporte apropriado no que respeita ao correio, fotocopiadora, entre outros materiais; recebem os visitantes da escola, atendem e efetuam chamadas telefónicas, ajudam as professoras com as visitas de estudo, tratam do transporte escolar; orientam eventos na escola; encomendam e recebem livros quando solicitada, entre outros. (Anexo 21)

No que se refere tesoureira (Finance Officer), tem como funções administrar sistemas financeiros; auxiliar a administração a determinar os requisitos de orçamento e o acompanhamento eficaz do orçamento numa base contínua; organizar faturas, efetuar pagamentos, emitir recibos e completar procedimentos relativos a materiais, equipamentos, processamento de faturas. (Anexo 22)

Funcionária supervisora na hora de almoço (Mid-day meals supervisor), desloca-se à escola apenas no horário das onze horas e quarenta e cinco minutos às treze horas e quinze minutos e têm dois tipos de deveres, dentro da escola no hall e depois de almoço no recreio. No hall da escola, onde as crianças almoçam, esta funcionária deve montar as mesas e cadeiras, observar se as crianças lavam as mãos, ajudar as crianças caso estas precisem, cortar fruta caso necessário, informar professoras em caso de problemas irregulares, limpar e arrumar novamente mesas e cadeira no final da refeição. Já no exterior da escola, no recreio devem: supervisionar as crianças em todos os momentos e na eventualidade de ferimentos ou acidentes mais graves, estes devem ser informados à Gestora. (Anexo 23)

Finalmente a Funcionária da limpeza, deve manter a escola limpa e arrumada.

Atividades Extracurriculares

Como atividades extracurriculares, a escola proporciona aos alunos a possibilidade de participar em atividades como “futebol, culinária, clube para pensar, clube da arte, clube da ciência, “cheerleading” e taekwondo!”. Estas atividades eram praticadas após o horário escolar, tinham duração de sessenta minutos.

Projetos Futuros

Como projetos futuros, a entrevistada designa a implementação de mais uma turma afirmando: “...espero ter o 5º e 6º ano em 2013 (...) Está em desenvolvimento este novo projeto, bem como as coisas que nós já iniciamos anteriormente, para continuarmos a garantir que temos qualidade.” Reforça, ainda, a ideia de que “gostaria de ver a escola no bom caminho com o 5º e 6º ano do 2º Ciclo. Gostaria que a nossa escola se destacasse no país a nível de educação, resultados. Basicamente, quero uma escola excelente.”

Obtenção do sucesso

Como aspetos-chave na obtenção do sucesso, Judith Foster afirma ser necessário “... ter uma visão clara, saber onde levar a tua escola (...) e mostrar à “staff” essa visão. É ouvir as suas ideias (...) É ter as crianças a querer aprender, os pais a apoiar as crianças na escola, as professoras muito dedicadas e saber o caminho a percorrer.” Desta forma, a entrevistada declara que é fundamental haver “paciência para garantir que as crianças aprendem (...) Devemos acreditar que fazemos o sucesso na aprendizagem das crianças.”

Contratação dos docentes

Analisando o modo de recrutamento do corpo docente na escola, Mrs Foster, afirma: “anuncio no boletim escolar. Depois de ser avaliado a nível nacional, através da

Internet, serão selecionados e, aí terão o processo de entrevista.” Quando são necessárias professoras, primeiramente a informação é transmitida para pais dos alunos através do boletim escolar informativo, depois o concurso é publicado na Internet e são as pessoas do Distrito de Buckingham, que concorrem. Posteriormente haverá um processo de seleção, onde serão recrutados para a entrevista, no qual terão que possuir qualificações para serem chamados.

Desde já, deteta-se aqui uma situação importante, ao contrário de Portugal, estas escolas têm, digamos que uma plena ou substancial influência na seleção dos professores. Pois, apenas os professores interessados se submetem à vaga existente, sendo depois seleccionados, primeiramente, a nível nacional e só depois seleccionados pela escola em questão.

Currículo Escolar

Para melhor compreender o currículo, mediante o nível de necessidades dos alunos e atribuição de responsabilidades na realização das tarefas de ensino nos vários departamentos, alunos e professores, a entrevistada explica, em primeiro lugar, a existência dos diferentes níveis de aprendizagem, “... nós temos a Foundation Stage que é o pré-escolar, classe da Nursery e da Reception, e nós temos o KeyStage 1 e KeyStage 2...” e é o “O governo diz que competências e conhecimentos as crianças devem aprender/adquirir (...) e nós decidimos como vamos fazer isso...”, isto é, o governo manda o programa detalhado para as escolas e, seguidamente, são as escolas/docentes é quem organiza e escolhe o modo como querem trabalhar tais assuntos, de modo a garantir que este programa seja terminado/exercido consoante as linhas traçadas pelo governo.

Mrs Foster afirma ainda que “...tenho planos e certifico-me disso, mas há coordenadores curriculares. Por exemplo, Anne é para matemática, ela garante que cada turma está a fazer, em matemática, o que deve ser feito, (...) Cada coordenador curricular cuida disso.”

As unidades curriculares que constituem no currículo desta escola são:

- ✓ Artes
- ✓ Ciências
- ✓ Design Tecnológico
- ✓ Educação Física

- ✓ Educação Sexual
- ✓ Geografia
- ✓ História
- ✓ Inglês
- ✓ Matemática
- ✓ Psicologia educacional adaptada
- ✓ Religião e Moral
- ✓ Tecnologias de Informática e Computadores

Crianças com necessidades especiais

Relativamente às crianças com necessidades especiais, é-lhes atribuído o mesmo currículo que às outras crianças, mas aplicado a um nível diferente, como menciona a entrevistada, “...não é um currículo diferente, é uma ajuda especial...”.

“Jane é a “SEN”, Coordenadora de Necessidades Educativas Especiais. Então, ela certifica-se de que cada criança com necessidades especiais, tem um IEP (Programa de Educação Individual). Que possui os objetivos, que necessitam para aprender...”

Manutenção do ambiente

Quanto aos procedimentos em circunstâncias de problemas de manutenção, na eventualidade de alguma ocorrência anormal nas infra-estruturas da escola, é adotado o seguinte procedimento:“...Liguei para a Câmara Municipal, em primeiro lugar, liguei ao técnico, falei com ele, ele mandou alguém da Câmara Municipal...”, exemplo descrito por Mrs Foster.

Para perceber o modo de segurança da escola, ao qual a Gestora refere “...cada período nós supervisionamos toda a escola para verificar a segurança nela (...) a Câmara Municipal vem fazer isso, a cada três anos (...) questionamos as crianças (...) perguntamos aos pais (...) usamos abordagens do senso comum para garantir de que estamos seguros.”

Quanto à questão colocada acerca do modo de promoção da escola, Mrs Foster respondeu que, referindo-se aos dias abertos que são proporcionados aos pais dos

supostos futuros alunos, que “...eles geralmente vêm individualmente e eu mostro-lhes a escola e eu informo-os o que fazemos”.

“Nós anunciamos em áreas como Calvert, Green Calvert, Charndon, Twyford e Poundon, é a nossa área de influência. Supostamente, estas crianças virão para a nossa escola. Tentamos incentivar as pessoas que podem não ter ouvido falar de nós, para visitar a nossa escola. Fazemos isso, como esta manhã, o fotógrafo veio cá e tirou fotos aos vencedores dos “Olympics’gardens” e agora essas fotos vão para o jornal...”

“...Uma vez que os pais vêm visitar a escola, eles candidatam-se a um lugar e o processo segue para a Câmara Municipal que decide quem vem aqui.”

Concluindo, a entrevistada revela que “nós promovê-la com dias abertos e jornais e etc. Para protegê-la, temos uma cláusula no contrato de casa-escola (...) que diz que não se pode colocar qualquer coisa, pejorativa ou errada ou no facebook ou outra rede social...”.

Identificação das necessidades dos docentes e discentes

Para identificar as necessidades de professores e alunos, a escola elabora questionários aos mesmos, como sugere a entrevistada: “pensei nos questionários, aí encontro os seus pontos de vista e as professoras virão dizer-me se existe alguma coisa que precisem melhorar na aprendizagem e se verificar que existem falhas (...) assim analiso se precisam de mais apoio.”

Distribuição de recursos

A cerca dos recursos necessários à escola, concordo com Judith Foster, ao afirmar que “somos uma escola muito bem provida de recursos...”.

A mesma refere um exemplo de um procedimento a tomar na necessidade da aquisição de novos materiais: “Julie, que é a tesoureira do escritório, vai encomendar os livros. Quando os livros chegam, são recebidos por alguém e verificados. Por fim, assinam-se as faturas...”.

Algumas regras como “...os portões de saída devem estar fechados, temos segurança nas portas principais (...) dizemos aos professores para que não deixem as portas abertas (...) nós ensinamos as crianças sobre o perigo, estranhos, não falar com estranhos. Temos a polícia no início do ano, que falam com as crianças, também.”

Na minha opinião, a segurança não é, considerada boa, pois os portões/muro não são de grandes dimensões, não ultrapassando o meio metro de altura. Existe segurança sim, mas apenas na porta principal, encontrando-se todas as outras restantes, normalmente abertas, o que possibilita a entrada de estranhos sem qualquer problema aparente.

Relativamente ao estilo de vida saudável, é praticado da seguinte maneira: “...incentivamo-los a ter um pequeno-almoço saudável. Fazemos muito desporto em Educação Física (...). Nas aulas, algumas das lições são em torno disso...”, a alimentação, na ausência de refeitório, baseia-se: “as crianças têm que levar seu próprio almoço de casa, numa lancheira.”

Um ponto fraco que considero relevante, é o facto de não haver um refeitório nesta escola, nem sequer um espaço apropriado para os almoços, pois estes são realizados no hall da escola, espaço suficientemente grande para tal, mas sem condições para tal, visto requer montagem e desmontagem das devidas mesas e cadeiras.

Relação das famílias na escola

O papel dos pais no envolvimento da vida escolar dos alunos é um fator imprescindível na aprendizagem dos alunos.

Ao contrário do que acontece em Portugal, o envolvimento dos pais nesta escola é bastante ativo. Ou seja, “os pais estão muito envolvidos na escola através da PTFA. Muitos pais vêm ajudar na sala de aula, ouvir algumas leituras, apoiar na sala...”. A Gestora reforça, ainda, que “os pais são muito, muito prestáveis (...) todos os pais estão muito interessados e querem fazer tudo o que podem para ajudar...”.

Esta relação aberta entre pais-alunos-escola tem um impacto puramente relevante, na medida em que, é considerada uma mais-valia tanto para a Gestora, para as professoras, como para os alunos a todos os níveis e funcionárias.

Realça, ainda, Judith Foster que: “...os pais sentem que podem vir ter comigo e discutir as coisas comigo...”.

Em Twyford, os pais estão muito envolvidos através da **PTFA - “Parent Teachers and Friends Association”**, um grupo constituído por pais dos alunos que frequentam a escola que, pela descrição da Gestora, “...são um comité, que angaria dinheiro para a escola”. “ Eles organizam, (...) apoiam os dias abertos e eles fazem todo o tipo de coisas, (...) a Orquestra foi paga pela PTFA (...) pagou também pelos autocarros para ir para Paddbury. Eles certificam-se de que este dinheiro é gasto em extras...”.

Estes constituem um pilar assente pois são bastante prestáveis, pois “...precisamos deles para apoiar as crianças com a leitura e trabalhos de casa, etc.. Desempenham, também, um papel fundamental para as crianças na aprendizagem na sala de aula, ajudando nas leituras ou nos trabalhos em grupos...”.

Para angariar o dinheiro para a escola, estes elementos organizam eventos como dentro (fora do horário escolar) e fora da escola como: Healthy Schools Breakfast, Summer BBQ, Cream Tea, Harvest Ball e Egg Hunt, como podemos observar no Prospeto da Escola- Informação para os Pais (anexo 16).

Este grupo suporta, também, os dias abertos que a escola proporciona, bem como “almoços quentes” (comida confeccionado pelo grupo e servida na escola, paga pelos alunos e funcionários da escola).

Como oficiais deste grupo encontram-se:

- Presidente – Jane Horwood
- Vice-presidente – Corrina Megenis
- Tesoureira – Laura Charles
- Secretária – Tracey Elcock
- Ajudante – Denise Wade

Relação com outras escolas

No que se refere à questão proporcionada relativamente à relação com outras escolas, fator este que considero importante na medida em que, a troca de informação e também experiências com estas contribui para a melhoria tanto do ensino como do ambiente escola, sendo assim, considerada “...a relação tem sido muito boa na comunicação com elas, com a Marsh Gibbon e Grendon, porque todas nós estamos ligadas, (...) nós trabalhamos com elas no currículo (...) também tenho uma série de contatos com outras pequenas escolas primárias ...”.

“As gestoras geralmente tentam manter-se em contato. (...) Eu sou a presidente do FOSS, que é a Federação das Pequenas Escolas. Então, eu lidero esse grupo, de escolas pequenas. Nós tentamos ajudar-nos uns aos outros, trabalhando em conjunto.”

Papel do Governo na escola

O papel do Governo prende-se com o facto de que é este quem “... envia OFSTED para garantir que fazemos o que devemos fazer, (...) são eles que nos dizem que temos de ensinar uma língua estrangeira, no Key Stage 2 (3º e 4º ano do 1º Ciclo). Há imensas burocracias que o Governo nos diz que temos que fazer.”

Tal como foi referido anteriormente na questão do currículo, é o Governo quem dita quais os temas que constituem o mesmo.

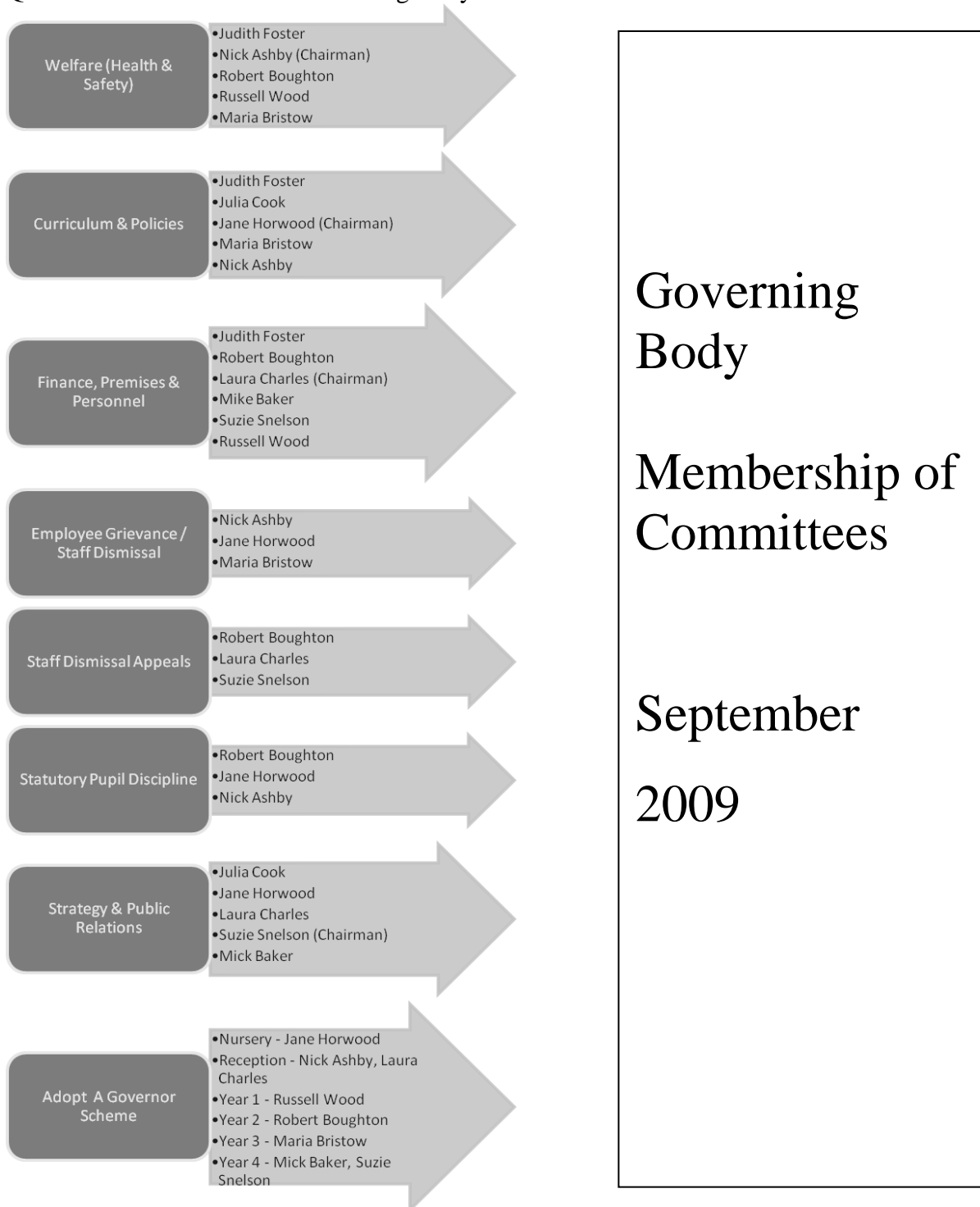
Visto ser uma escola pública, é o Governo quem a financia, de modo que fornece um montante gerido pela Gestora e pelo Conselho de Administração da Escola (“Governing Body”), procedendo à remuneração salarial dos trabalhadores da instituição bem como de outras necessidades inerentes à mesma.

Governing Body

Governing Body consiste num grupo de “... voluntários e certificam-se de que estou a fazer o meu trabalho. (...) têm responsabilidades diferentes. Alguns supervisionam a matemática, outros supervisionam o inglês, etc.. O presidente certifica-se que gasto o dinheiro bem gasto (...) eles vêm comigo pela escola verificar: as condições de segurança e higiene; as políticas curriculares, (...) se os padrões de ensino são bons; estratégias e relações públicas. Certificam-se de que a escola transmite uma boa imagem para o exterior”, descreve a entrevistada.

Os elementos constituintes do grupo em questão, inserem-se em diversas áreas de influência, tais como: Saúde e Segurança; Políticas e Currículo; Finanças, instalações e Pessoal; Gestão de Recursos Humanos; Disciplina; Relações Estratégicas e Públicas; Adoção de esquemas e Estratégias e Visões Executivas, como se pode observar no quadro seguinte (Quadro n.º3 – Membros do Governing Body em Setembro de 2009).

Quadro n.º3 – Membros do Governing Body em Setembro de 2009



Avaliação do desempenho organizacional

A propósito da questão relacionada com a avaliação do desempenho organizacional e para que esta se compreenda, a Gestora afirma acerca da avaliação dos professores que “eles são observados, eu observo-os dentro da sala de aula a ensinar. Às

vezes, alguém da C.M. vem fazê-lo também. E eles também são avaliados na gestão do desempenho, que é no final do ano, quero dizer, em setembro faço uma gestão do desempenho acerca do ano passado, vamos ver o que alcançámos e definir novas metas para o próximo ano.” Realça, ainda, no que toca à qualidade do ensino, que “...há duas professoras excelentes, e uma professora que é boa...” e para os resultados obtidos as crianças “...elas alcançam mais do que o esperado.”

De acordo com as afirmações acima descritas, entendo que a avaliação na organização escolar é praticada em dois momentos. Primeiro, aplicada aos professores, numa perspetiva Gestora-Professores e posteriormente, Professores-Órgãos externos à escola (OFSTED).

No que respeita aos alunos, a entrevistada explicita que “...têm testes, os chamados “APP graves”, que é a todos os níveis de aprendizagem...”, “temos um teste de fonética. Em Key Stage 1, as avaliações têm de ser reportadas. Key Stage 2 não têm de ser reportadas. São avaliações apenas internas, mas no 4º ano do 1º Ciclo, na transição para outra escola as suas avaliações transitam com eles.”

Por diversas situações, no Pré-escolar observei o modo como a Professora na Reception executava a avaliação nos alunos. Assim sendo, existia uma base de objetivos que as crianças deveriam alcançar. Uma vez alcançados os objetivos, eram imediatamente registadas tais progressões no desenvolvimento do aluno.

Porém, no Key Stage 1, as avaliações aos alunos são, como Judith Foster revela acima, são reportadas a nível nacional, o que já não acontece no Key Stage 2, pois estas são efetuadas internamente.

Controlo de resultados

Existe um órgão externo que atua na avaliação da escola, sendo denominado de OFSTED.

A “OFSTED é uma inspeção, obviamente, para os padrões de educação e é num processo de inspeção onde duas ou três pessoas vêm para a escola por um ou dois dias, observar o ensino, os livros e todos os documentos, etc.. Ver se as crianças trabalham ao nível nacional ou acima.”

Como resultados, as escolas são “...avaliadas como: precisam melhorar, satisfatório, bom ou excelente. Agora, não há nenhum satisfatório, só existe: precisa

melhorar, bom, e a maioria das escolas ficam com bom, porque é quase impossível obter excelente ...”, segundo os padrões de avaliação.

“Kate Ramboll é da Câmara Municipal, ela é a Inspectora Geral de Educação, ela certifica-se de que a escola está a fazer o que é suposto fazer.”

Liderança na escola

Para a área em estudo, a liderança tem um papel fulcral, sendo assim, adotada uma maneira de lidar com os atores escolares de forma explícita onde utiliza uma abordagem clara e objetiva ao relatar “...eu não digo às pessoas o que elas têm que fazer. Eu gosto trazer pessoas comigo...”.

Por sua vez, a Gestora é bastante específica na sua reação quanto à não obtenção das suas expectativas face à falha no funcionamento da organização escolar, ao afirmar que “...é preciso saber levar as pessoas e ser clara acerca do que se quer (...) se eu não gostar, isto acerca do ensino na aprendizagem, estes são os meus padrões e isso é o que eu espero das minhas professoras, se eu não conseguir atingi-los, eu não as quero realmente na escola.”

Demonstra a sua firmeza para com as Professoras ao mencionar que “precisam de ter padrões onde não há questões...”.

Na minha opinião, não estamos de facto perante um caso em que, “como inúmeros serão os gestores escolares que não fazem ideia do que significa liderar” (Costa, J. 2000,p.30), mas sim estamos perante uma Gestora que considero como uma boa líder e boa gestora.

Ação Educativa e Disciplinar

No meu ponto de vista, considero que na escola em questão, é fornecida uma excelente disciplina, encarando o comportamento dos alunos como exemplar, bem como as medidas que o proporcionam, medidas estas aplicadas pelas funcionárias da instituição.

Da mesma opinião é Judith Foster: “...eu acho que a disciplina é muito boa na escola, as crianças ajudam a escrever a política da escola sobre o comportamento (...) explicam aos outros colegas as regras da escola (...) eu acho que eles são muito conscientes.”

Na eventualidade de situações problemáticas na escola, são adotadas as seguintes estratégias de resolução: “...primeiramente é avisada (a criança) pela professora, depois é avisada por mim, se isso não funcionar, então há sanções, perdem o tempo de recreio, sentam-se no meu escritório e não vão ao recreio, etc.. Se isso não funcionar, os pais são chamados, e caso também não resulte, existem as agências externas, como trabalho social ou psicologia da educação. Desta forma, eles serão excluídos da escola (...) Eu nunca tive que o fazer. Ocasionalmente, falei com os pais...”

Outra medida adotada que considero ser eficiente é “...tentando fazê-los ver o ponto de vista da outra pessoa...”.

Competências da Gestora

A Gestora identifica como suas competências gerais:

- “Certificar-me de que a “staff” faz o seu trabalho e garantir que as crianças aprendem”;
- “...garantir que todos estão bem e que recebem as informações”;
- “ Instruir e cativar pessoas, por vezes sou “conselheira” dos pais, sou uma boa ouvinte quando vêm com os seus problemas...”.

Reforçando o tema em questão, de acordo com o anexo 8, as competências de um Gestor de escola, prendem-se com:

- ✓ Rever os objetivos gerais da escola bem como as políticas adotadas para a sua implementação, através de consulta com os parceiros adequados;
- ✓ Garantir o cuidado, o bem-estar e o desenvolvimento da educação de todos os alunos tendo em conta as necessidades, experiências, interesses, atitudes e estádios de desenvolvimento dos alunos;
- ✓ Garantir a ordem e disciplina no dia-a-dia dentro da escola;
- ✓ Participar em reuniões com docentes e não docentes da escola;
- ✓ Liderar, coordenar e motivar os docentes da escola garantindo que estes adquiram oportunidades apropriadas a nível de desenvolvimento profissional;
- ✓ Ser responsável pelo ensino na escola;

- ✓ Manter e desenvolver relações com pais e encarregados de educação, igreja, comunidade e outras escolas;
- ✓ Garantir um ambiente seguro;
- ✓ Monitorizar e avaliar, em parceria com o Conselho de Administração da Escola (“Governing Body”), o trabalho da instituição, na relação com os princípios e seus objetivos;
- ✓ Gerir os recursos disponíveis da escola.

O corpo docente não executa qualquer tipo de funções na gestão da escola, “...elas não executam nenhum trabalho de escritório...”.

A entrevistada refere ser fundamental “o apoio da staff. Se não há apoio por parte da staff, o trabalho de diretor poderá ser quase impossível.” Reforça ainda que, os Gestores “precisam de ter uma visão, precisam saber onde querem chegar e entender as necessidades das crianças, têm que ser capazes de apoiar e trazer a staff na mesma direção.”

Perfil da Gestora

Importa ainda conhecer o perfil da Gestora, onde Mrs Foster faz uma breve abordagem menciona: ““Eu tenho uma Licenciatura de Educação e um NPQH, que é uma qualificação para ser Gestora.”

“Eu especializei-me em Inglês. Fui para a universidade, tirei a minha Licenciatura em Educação para poder ser professora. Depois especializei-me em Inglês, e quando decidi tornar-me Diretora, fiz o NPQH...”.

“As qualificações para ser professora, definitivamente ajudaram, pois eu entendo o que acontece na sala de aula, eu compreendo como as crianças aprendem, sei qual o melhor método de direcionar as crianças para o bom caminho. O NPQH permitiu-me ter visões sobre valores e outro tipo de coisas, deu-me também habilidades estratégicas para seguir em frente...”.

Para compreender o que a motiva na execução do seu trabalho, ela refere: “Porque eu adoro ver as crianças aprenderem, adoro experiências com crianças, aprendizagem emocionante (...) “superar as expetativas”, isso torna o meu trabalho melhor...”.

4.6 Conclusão e Reflexão da Investigação

Concluída esta investigação que importa agora proceder a uma análise conclusiva da entrevista realizada que é baseada nos conteúdos referentes ao propósito deste estudo em questão, na tentativa de relacionar o contexto teórico com os factos relatados pela entrevistada.

Na escola de Twyford, a Gestora reflete-se como “motor” de arranque da Organização, encontrando-se desta forma presente em todos os domínios pertencentes à mesma.

Tendo em conta as palavras do autor João Barroso (2005), no que respeita ao modelo que este apresenta relativo à conceção Corporativa, Profissional e Pedagógica, e mesmo em outro Modelo Gerencialista, considero que a Gestora desta escola possui todas as competências associadas às dimensões de gestão escolar, nomeadamente Respeitantes à ideologia, liderança, delegação de competências, tomada de decisões e diplomacia política.

A escola tem como base uma cultura prudente, na medida em que Mrs Foster demonstra um elevado interesse pelo bem-estar de todos membros, o trabalho é realizado em equipa, a cooperação é um fator bastante presente, em todo o tipo de tarefas internas e externas, demonstrando também estar inserida numa cultura integrativa um nível de interesse elevado pelas pessoas onde se criam elevadas expectativas para com os resultados.

Na tentativa de interpretação das ações da Gestora, e baseadas no autor mesmo autor acima referido, João Barroso (2005), no que toca a Lógicas de Ação externas estudadas, relativamente às “reuniões de rede”, iniciativas estas na atratividade dos alunos à escola, embora não tenham sido delimitados os modos de execução destas mesmas reuniões, apenas sendo abordado o facto de a escola ser anunciada na área de influência. Contudo, a promoção da escola, isso é, a imagem desta é sustentada pela prática de dias abertos e publicação de notícias relevantes à escola no jornal.

Outra ação externa prende-se com a relação com as outras escolas, ao qual a Gestora menciona a existência desta, como consequência no melhoramento da escola, não explicitando o modo como tal relação é efetuada. Relativamente aos melhoramentos que a escola concebe, relacionados com a existência de quaisquer problemas ocorrentes, estes são imediatamente comunicados à entidade correspondente.

No que concerne às lógicas de ações internas, no que se refere ao controlo dos professores sobre os órgãos de gestão, não se verifica de todo nesta escola, de acordo com Barroso (2006, p) quando diz que os professores estão longe de desempenhar tal tarefa.

A relação escola-família é nesta escola um ponto forte que considero, na medida em que os pais estão inteiramente envolvidos na escola, fazendo todos os possíveis para ajudar dentro da sala de aula na aprendizagem das crianças, como também a nível de toda a escola, como o exemplo da angariação de fundos, praticados por um grupo de pais designado de PTFA, para ajudar face às carências/necessidades que a escola apresenta.

Quanto às atividades extracurriculares, estas são praticadas com uma frequência diária, proporcionando ao aluno o desenvolvimento de outras competências, uma maior habilidade social, um maior interesse pela escola e um melhor desempenho a nível aprendizagens. Como projetos futuros, a escola de Twyford encontra-se em expansão, dando a oportunidade de os alunos permanecerem nesta instituição por mais dois anos (5º e 6º ano).

A organização das turmas é efetuada de acordo com as idades, mas também tendo em consideração o nível de aprendizagem de cada aluno, sendo que uma criança com um nível de aptidão mais avançado, poderá frequentar o ano seguinte, em qualquer momento do ano letivo. O mesmo sucede no caso inverso, se considerarem que o aluno necessita de regredir de ano letivo. Um outro ponto forte na organização das turmas, é facto de serem formadas por dois grupos de ensino diferentes, o 1º e 2º anos e o 3º e 4º anos em duas turmas respetivamente.

No que visa à questão dos tipos de liderança, de um modo geral, o que mais se aproxima da praticada na escola em questão, prende-se com a liderança democrática, na medida em que a Gestora é extremamente comunicativa, incentivando com muita frequência o grupo na participação do trabalho e nas definições dos problemas e consequentemente nas suas soluções.

Em contexto educativo, o tipo de liderança que mais se relaciona é a liderança facilitadora, demonstrando a Diretora uma preocupação em promover a participação dos professores nas demais tarefas educativas. Enquadra-se também num perfil de liderança emancipadora, tentando de certa forma que os professores participem com equidade e justiça social. Segundo Tampoe (1998), que define a liderança libertadora, pode-se

verificar que esta Gestora se encaixa também neste tipo de liderança, onde promove a liberdade e emancipação dos indivíduos.

Considero ainda importante de referir que, identifico como pontos fracos desta escola a questão do currículo e o facto da não existência de um refeitório para as crianças.

No que respeita ao primeiro, e de acordo com a experiência que tive oportunidade de observar, considero bom o modo como o programa escolar é ministrado mas, a nível de conteúdos, comparativamente a Portugal, penso que carece de bastante informação fornecida, isto é, as competências exigidas não se adequam, na minha opinião às idades correspondidas (verifico que isto acontece apenas no 1º Ciclo do Ensino Básico) sendo estas pobres em conteúdo, e considero que os alunos não transitaram bem preparados para os anos seguintes. Quero dizer com isto que, não se verifica insucesso escolar, mas sim critico portanto o programa curricular fornecido pelo Governo, não sendo estes adequados e muito pouco enriquecedores, considerando que em Portugal as crianças adquirem muitas mais competências e saberes que em Inglaterra.

No que toca à não existência de um refeitório, considero que o “hall de entrada” não é o local mais apropriado para a alimentação das crianças, referindo o facto de que é de extremo aborrecimento ter que, constantemente proceder à montagem das mesas e cadeiras e seguidamente à arrumação da mesma sala/hall de entrada.

Como pontos fortes, identifico a relação que a escola estabelece com as famílias, o tipo de liderança e modos de liderar o grupo de funcionários da escola, o facto como a indisciplina é abordada nas crianças e a questão da disciplina na escola.

A relação com as famílias é de facto, um fator de extrema importância, sendo que, pelo conhecimento que tenho acerca das escolas de Portugal, tal não se reflete com tanto impacto como tive possibilidade de observar nesta escola. Os pais demonstram interesse em saber de tudo acerca da aprendizagem na escola, demonstram serem prestáveis em tudo o que a escola necessita, demonstram o querer participar na vida escolar dos alunos constantemente.

A Gestora tem um modo de agir de liderar para com os atores educativos, desde alunos a professores e funcionários que considero serem os mais apropriados, pois é

muita participativa e presente em todos os aspetos, sabendo lidar com as situações de modos “inteligente” (no facto da indisciplina que é quase inexistente), e profissional.

A nível da gestão pedagógica, a Gestora executa o devido papel de supervisora dos professores na medida em que se reflete como responsável pela fiscalização e coordenação e do processo de ensino e adequação dos objetivos e conteúdos, programas, regulamentos e normas. Demonstrou-se ser um líder na margem da autonomia em que os professores têm na execução dos modos de aplicação e execução dos programas.

Já como papel de educadora dos alunos, a Gestora assegura a manutenção do ambiente moral e disciplinar dos alunos, na categoria da relação com as famílias dos alunos e na ação educativa e disciplinar.

No que respeita ao papel de Gestor/Diretor, nas categorias de Organização Interna, Direção do Pessoal, Gestora Financeira e Representação Oficial, é responsável pela organização e divisão de trabalhos, distribuição de recursos, controlo de resultados e direção do pessoal.

Possui também o papel de Administradora-Delegada ao estabelecer a relação com a Administração Central.

Capítulo V – Considerações Finais e Reflexão

Este relatório teve como principal objetivo descrever o trabalho desenvolvido ao longo do estágio, caracterizando as diferentes metodologias e estratégias utilizadas na tentativa de percepção do modo como é praticada a gestão numa escola inglesa.

O estágio realizado revelou-se muito importante e enriquecedor, na medida em que me permitiu expandir os meus horizontes quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Ao nível pessoal ofereceu-me o conhecimento de uma cultura diferente, de uma nova forma de estar e de viver e de conhecimento pessoas novas que me ajudaram a ser uma pessoa melhor e com uma visão de futuro mais ampla.

No campo profissional trouxe-me bastantes melhorias no desempenho da minha profissão, pois como Técnica de Educação no âmbito da Administração Educacional aprendi técnicas de atuação e de gestão de escola novas e inovadoras, tais como a formação de turmas com classes de ensino diferentes, a atuação de um gestor de uma modo disciplinado e sempre em sintonia com todos os interveniente no processo educativo e o modo como o Currículo Escolar é praticado, tendo em vista o sucesso dos alunos, entre outros aspetos.

No que concerne às atividades desenvolvidas durante o estágio, todas elas foram muito gratificantes, tive a oportunidade de observar e interagir em diversas tarefas, tais como a interação com crianças de diferentes idades, o ensino da língua Portuguesa nos alunos como atividade extracurricular, a tarefa de assistente em sala de aula, entre outras já referidas ao longo deste relatório.

Em algumas situações lamento não ter estado mais presente, nomeadamente no auxílio do desempenho das tarefas de gestão, pois também esta atividade seria muito importante para o meu crescimento.

Chegando agora ao final deste período, posso concluir que todos os objetivos e desafios foram atingidos e ultrapassados, considerando-o um tempo de enriquecimento pessoal pela grande aprendizagem e formação que me foi possibilitada.

Referências Bibliográficas

- ✓ Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. Lisboa: Asa Editores
- ✓ Azevedo, J. (Org.) (2002). “Avaliação das escolas”. Porto: Edições ASA
- ✓ Barroso, J. (2002). “Os gestores escolares”. In *Política Educativa e Organização Escolar* (PP.145-71). Lisboa: Universidade Aberta
- ✓ Barroso, J. (2005b). “Cultura, cultura escolar, cultura de escola”. In J. Barroso, *Políticas Educativas e Organização Escolar*, (cap.2). Lisboa, Universidade Aberta
- ✓ Barroso, J. (2005c). “Os gestores escolares”. In J. Barroso, *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- ✓ Barroso, J. (org.) (2006). *A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e actores*. Lisboa: EDUCA e Ui&dCE.
- ✓ Bilhim, J. (1996). A cultura como variável organizacional. In *Teoria Organizacional: Estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP
- ✓ Bilhim, J. (2006). “Conceitos básicos”. In *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP. pp. 19-31) e nº 2 (MINTZBERG, Henry (1999). “A essência da estrutura”. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: D. Quixote. pp. 19-34)
- ✓ Blase, J. et al (1995). *The micropolitics of educational leadership – from power to empowerment*. New York: Cassel.
- ✓ Bonfadini, G. (2008). “A Cultura Organizacional e o Ritual de Demissão: Conhecendo aspetos culturais de uma determinada organização.” Professores d RJ, Rio de Janeiro: Centro Universitário.
- ✓ Cabral, R. (1989). *Style and power leadership and democracy in the urban high school: an analysis of two high schools*. Tese de doutoramento: University of Machusetts.
- ✓ Costa, J. (2000). “Liderança nas organizações”. In J.A. Costa et al., *Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- ✓ Craveiro, M. (2009). *O impacto da utilização de computadores portáteis na sala de aula - um Estudo de Caso*. Lisboa: Universidade de Lisboa
- ✓ Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

- ✓ Diogo, J. (2004). Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz? In J. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura. Políticas e gestão local da educação: Actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 267-277
- ✓ Duque, L. (2008). A Componente de Apoio à Família no Jardim-de-Infância de Alcabideche. Lisboa: Universidade de Lisboa
- ✓ Gofman, E. (1975). Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Zahar Editores
- ✓ Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, vol.23, nº 3, pp. 313-324.
- ✓ Marques, B. (2009). O Gestor Escolar segundo a Inspeção-Geral da Educação. Lisboa: Universidade de Lisboa
- ✓ Monteiro, A. (2006). Boas práticas em escolas posicionadas nos últimos lugares nas listas de ordenação. Lisboa: Universidade Aberta
- ✓ Mintzberg, H. (1986). “ O trabalho do executivo: o folclore e o facto”. In Aa. Vv., Coleção Harvard de Administração, 3. S.Paulo: Nova Cultural. [ori. “The Managers`Job: Folklore and Fact”, *Harvest Business Review*, 1975 (august); repub.,1990 (March-April)].
- ✓ Mintzberg, H. (1999). “A essência da estrutura”. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: D. Quixote. pp. 19-34
- ✓ Mortimore, P. et. al. (1988). *School Matters. The Junior Years* Somerset: Open Books.
- ✓ Nunes, A. (1986). “Uma reflexão acerca do conceito de identidade”. In: *Arquivos brasileiros de psicologia*. Vol. 38 – out./dez. N.º4. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas
- ✓ Teixeira, L. (2002). *Cultura Organizacional e Projecto de Mudança em Escolas Públicas*. São Paulo: UMEESP/Anpae.
- ✓ Santos, E. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um Estudo de Caso*. Minho: Universidade do Minho
- ✓ Sarmiento, M. (2000), *Lógicas de acção nas escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- ✓ Sergiovanni, T. (1991). *The principalship: a reflective practice perspective*. Massachussettes: Alan and Bacon.

- ✓ Sethia, N. & Von Glinow, M. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In: Kilmann et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- ✓ Tampoe, M. (1998). *Liberating leadership*. London: The Industrial Society.
- ✓ Valente, S. (2008). Tutoria intercultural num clube de Português. Lisboa: Universidade de Lisboa
- ✓ Yukl, G. A. (1989) Managerial Leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 251-289

Anexos

Índice de Anexos:

- Anexo 1 – Horário do Pré-escolar “Reception Class” (Papel e CD)
- Anexo 2 – Planificação da “Assembly” (Papel e CD)
- Anexo 3 – Planificação da utilização das salas de computadores (Papel e CD)
- Anexo 4 – Planificação do Plano de Intervenção “Portuguese Club” e Aulas (Papel e CD)
- Anexo 5 – Planificação de uma aula de Matemática no Ensino Básico (3º e 4º Ano) (Papel)
- Anexo 6 – Folha de Presenças dos alunos inscritos no “Clube de Português” (Papel e CD)
- Anexo 7 – Avaliação de riscos na Visita à “Mead Open Farm” (Papel e CD)
- Anexo 8 – Descrição das funções da Diretora em Inglês (Papel)
- Anexo 9 – Áreas de atuação do “Governing Body” (Papel e CD)
- Anexo 10 – Organograma (Papel e CD)
- Anexo 11 – Guião da Entrevista à Diretora em Inglês (Papel e CD)
- Anexo 12 - Transcrição da Entrevista à Diretora em Inglês (Papel e CD)
- Anexo 13 - Transcrição da Entrevista à Diretora em Português (Papel e CD)
- Anexo 14 – Grelha de categorização do conteúdo da Entrevista em Português (Papel e CD)
- Anexo 15 – Autorização da Diretora para divulgação de Twyford C of E School (Papel e CD)
- Anexo 16 – Prospeto da Escola- Informação para os Pais (Papel e CD)
- Anexo 17 – Planta da Escola (Papel e CD)
- Anexo 18 - Descrição das funções de Professores (Papel e CD)
- Anexo 19 - Descrição das funções das Funcionárias Assistentes (Papel e CD)
- Anexo 20 - Descrição das funções da Assistentes de Necessidades Especiais (Papel e CD)
- Anexo 21 - Descrição das funções da Funcionária Administrativa (Papel)
- Anexo 22 - Descrição das funções da Tesoureira (Papel e CD)
- Anexo 23 - Descrição das funções da Funcionária Supervisora da Hora de Almoço (Papel e CD)

ANEXO 1

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9:00	Register	Register	Register	Register	Register
9:05	Assembly/phonics	Assembly/phonics	Assembly/phonics	Assembly/phonics	Phonics
9:45	Literacy Focus	Numeracy Focus	Literacy Focus	Numeracy	Numeracy
10:35	Break :-	Milk	and	sharing	books
11:00			P.E. (outside games)	Handwriting/ fine motor skills	Literacy -Music 11:30
12:00	L	U Wake	N And	C shake	H
1:15	Quiet Reading P.E. (Large apparatus) PPA - JF cover	Quiet Reading Knowledge & Understanding	Quiet Reading Creative	Quiet Reading R.E./ Circle-Time I.C.T	Quiet Reading 1:40 Assembly Dance/ Drama (D.H.)
2:30	Break				
2:45/3:15	Story	Story	Story	Story	Story

Assembly and Playtime Duties

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
Morning duty 8.45	Judith	Judith	Jan	Anne	Julia
Assembly 9.05-9.25	Clergy and Julia	Anne	Julia Singing practice	Jan	Judith
Breaktime	Emma and Caroline	Virpi and Sue	Jan	Anne	Julia
Lunchtime					

ICT Room Timetable

Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
Phonics	Phonics	Phonics	Phonics	Phonics
			Nursery	
Breaktime				
			Reception	
Lunchtime				
Years 3&4	Years 3&4	Years 1&2	Reception	Years 3&4

Anexo

Planificação das Actividades de Enriquecimento Curricular Clube de Português Ano letivo 2011/2012

Descrição

O Clube de Português é uma atividade de enriquecimento curricular, que consiste numa introdução de estruturas básicas da língua portuguesa, necessárias à comunicação do idioma que envolve a produção oral e escrita, com vocabulário e algumas sentenças simples.

Objetivo geral

Promover oportunidades para que os alunos aprendam uma segunda língua, a Língua Portuguesa, desenvolvendo as quatro habilidades: a escuta, a fala, a leitura e a escrita.

Público-alvo

Crianças entre os 7 e os 9 anos de idade.

Duração

Aulas de 30 minutos (12:15h às 12:45h) Quintas-feiras.

Metodologia

Aulas expositivas com a utilização do Powerpoint e atividades lúdicas com recurso à utilização de cartões escritos plastificados, para a concretização das atividades no âmbito da pronuncia e de oralidade das funções comunicativas.

Conteúdo	Vocabulário	Estrutura	Linguagem receptiva	Objectivos
1. Cumprimentos e despedida	Olá Bom dia/Boa tarde/ Boa noite Adeus	Olá. Como estás? Bem, obrigado		• Cumprimentar de acordo com a hora e a situação.
2. Apresentação	Nome e idade e nacionalidade	Qual é o teu nome? Quantos anos tens? O meu nome é... Tenho ... anos. De onde és? Eu sou de ...		• Ser capaz de se apresentar
3. Os números	Um, dois, três, quatro,		Quantos lápis tens?	• Dizer os números até 10.

	cinco, seis, sete oito nove dez.			
4. Dias da semana	Segunda, Terça, Quarta, Quinta, Sexta, Sábado, Domingo.		Hoje é Segunda? Sim, é/ Não, não é.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os dias da semana
5. Linguagem de sala de aula	Por favor, entra, abre/fecha a porta, senta-te, levanta-te, por favor está sossegado/a, obrigado.		Como dizer ... em português?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar oralmente em português na sala de aula
6. Cores	Verde, amarelo, azul, rosa, vermelho, branco, preto, laranja, roxo, castanho, cinzento.		Qual é a tua cor favorita?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a cor dos objectos
7. Animais	Cão, cobra, rato, cavalo, porco, pássaro, macaco, elefante, zebra, baleia, tigre, coelho, peixe.			<ul style="list-style-type: none"> • Identificar alguns animais
8. Estações do Ano e O tempo	Primavera, Verão, Outono, Inverno. Está frio, está calor, está vento, está a nevar, está nublado, está sol, está a chover.			<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as Estações do Ano • Reconhecer os estados do tempo atmosféricos e ser capaz de os identificar



Olá...
Benvindos!



PORTUGUESE
1ST LESSON
MISS GORJAO

WHERE IS PORTUGAL?





THE PORTUGUESE
FLAG...

ALGARVE...



LISBOA

INTERESTENING PLACES IN
PORTUGAL

FATIMA...



LISBOA...



PASTEIS DE BELEM



CAFE



SOPA DE CALDO VERDE



TRADITIONAL FOOD



ARRUFADA

ARROZ DOCE



PEIXE GRELHADO



WHAT WE LEARN TODAY?

OLA – BOM Dia – BOA
TARDE - BOA NOITE -
ADEUS





olá

HELLO



ADEUS

GOODBYE



Bom Dia!!!



Good Morning!

BOA TARDE!



Good Afternoon!

Good Night!





Só passei para dizer...

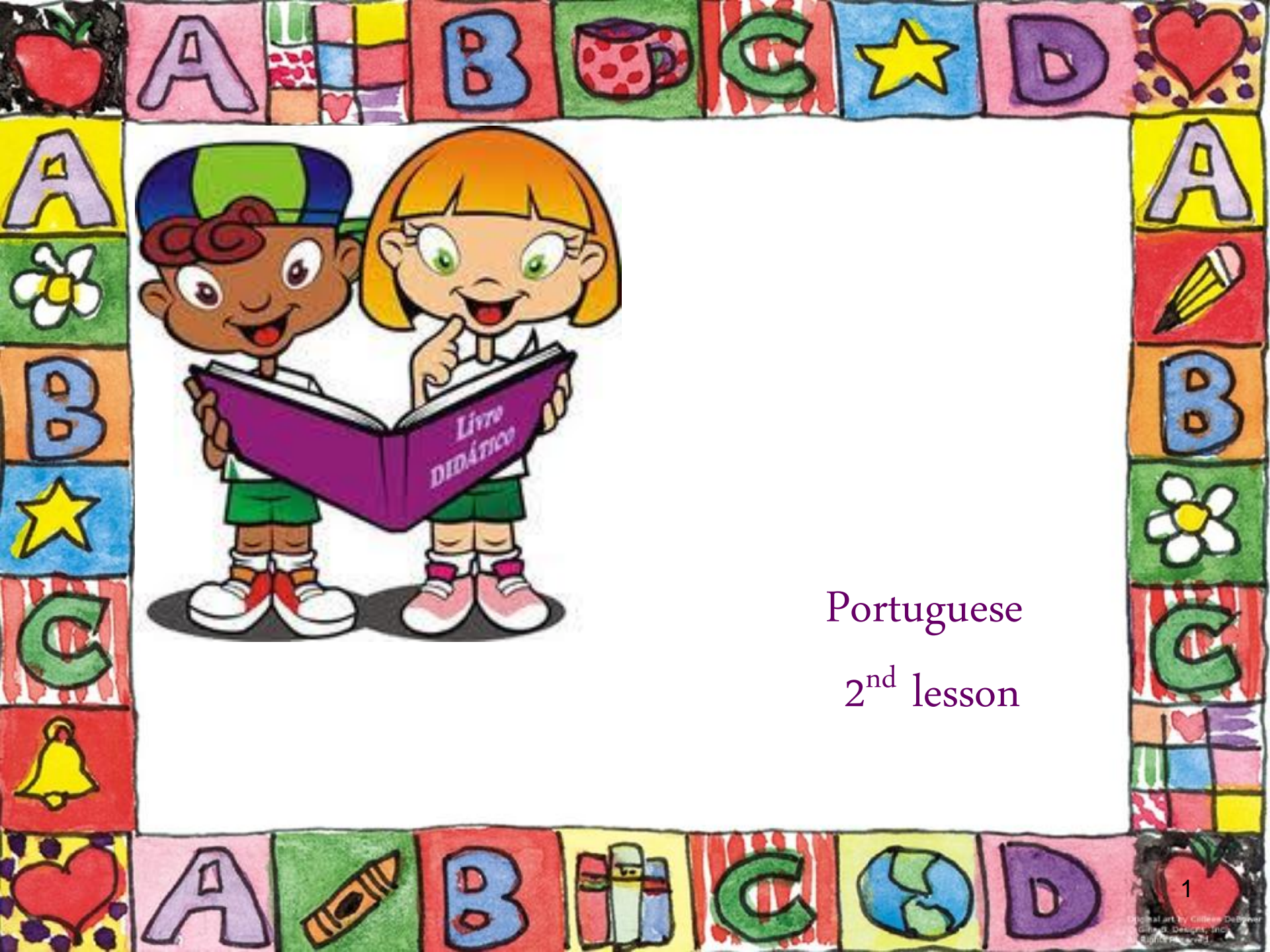
Olá

ADEUS

Bom dia!

Boa tarde!

Boa noite!



Portuguese
2nd lesson



What did you learn in the last lesson?

- Ola
- Bom dia
- Boa tarde
- Boa noite
- Adeus

Qual é o teu nome?



O meu nome é

...



Quantos anos
tens?

Eu tenho 8 anos.





Como estas?

(How are you?)

Estou bem,
obrigado!

De onde és?

Eu sou de ...





What we learn today?

- ✓ Qual é o teu nome?
 - O meu nome é
- ✓ Quantos anos tens?
 - Eu tenho 7 anos.
- ✓ Como estás?
 - Estou bem, obrigado!
- ✓ De onde és?
 - Eu sou de

Portuguese

3rd lesson



Números 1-10

REMEMBER....

1st Lesson



- Olá*
- Adeus**
- Bom dia!*
- Boa tarde!*
- Boa noite!*

2ND LESSON

✓ Qual é o teu nome?
- O meu nome é

✓ Quantos anos tens?
- Eu tenho 8 anos.

✓ Como estás?
- Estou bem, obrigado!

✓ De onde és?
- Eu sou de

Um



1

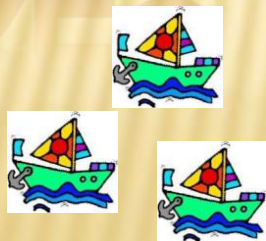
Dois

2



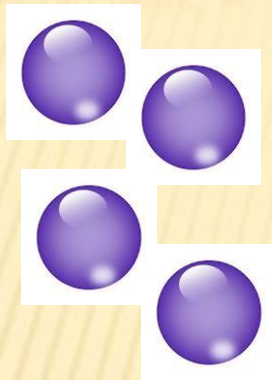
TRÊS

3



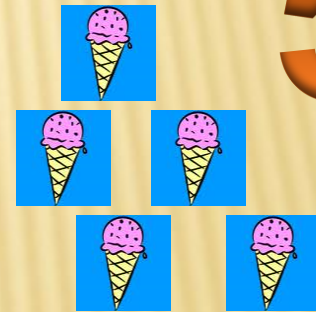
QUATRO

4



CINCO

5



SEIS

6



SETE



OITO



8

NOVE

9



DEZ

10



Números

1

um



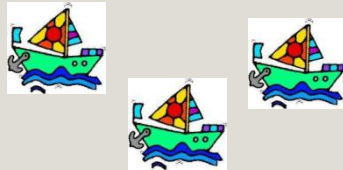
2

dois



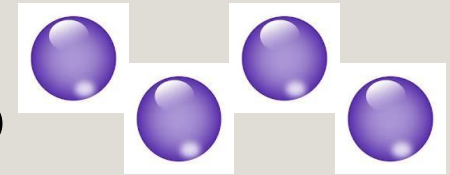
3

três



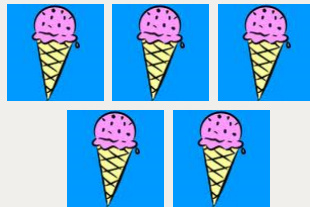
4

quatro



5

cinco



6

seis



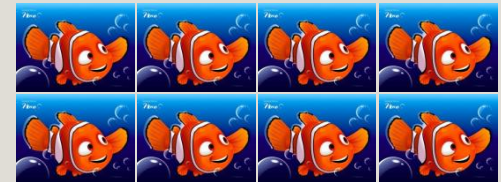
7

sete



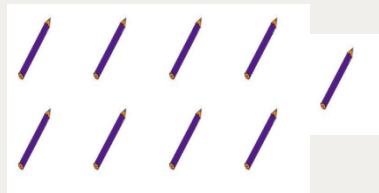
8

oito



9

nove



10

dez



Portuguese Lesson

09/02/2012



Who can remember ?

- ❑ **Olá, bom dia, boa tarde, boa noite, adeus**

- **Qual é o teu nome? – O meu nome é**
- **Quantos anos tens? – Eu tenho 8 anos.**
- **Como estás? – Estou bem, obrigado!**
- **De onde és? – Eu sou de**

- ❖ **Números : um, dois, tres, quatro, cinco, seis, sete, oito, nove, dez.**

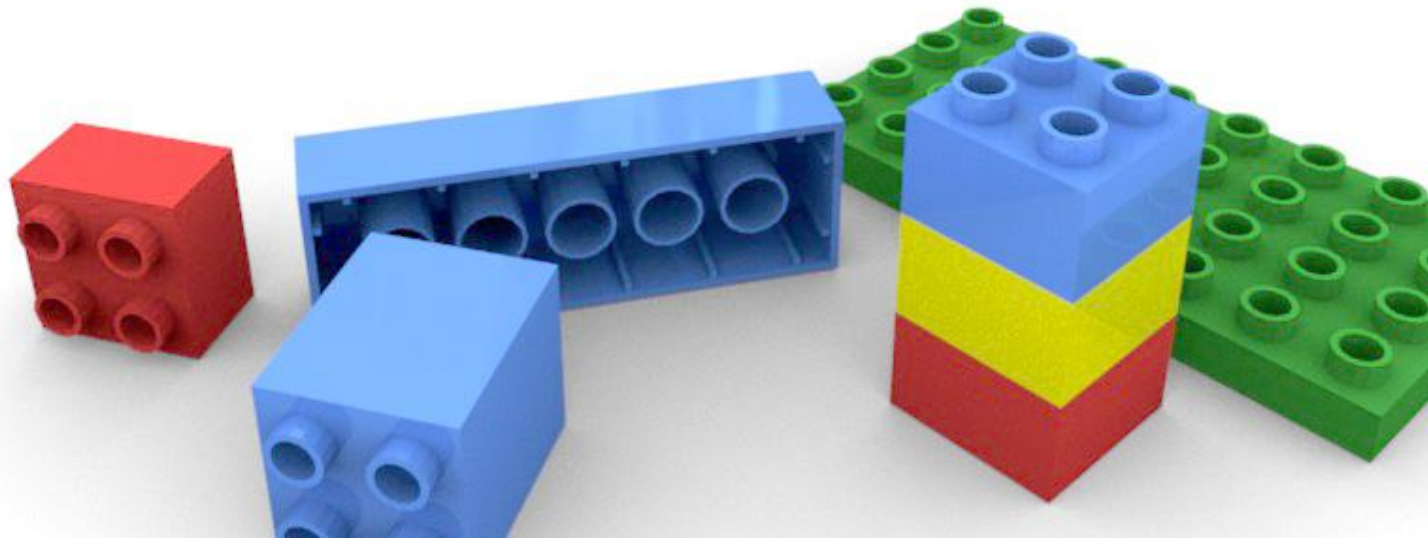
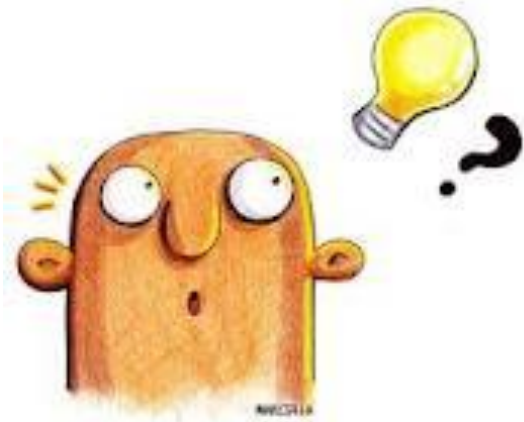
What we learn today?

- **Dias da semana**
 - **Segunda**
 - **Terça**
 - **Quarta**
 - **Quinta**
 - **Sexta**
 - **Sabado**
 - **Domingo**



Portuguese Lesson

5



Find the answer for each question..

Como estás?

De onde és?

Quantos anos tens?

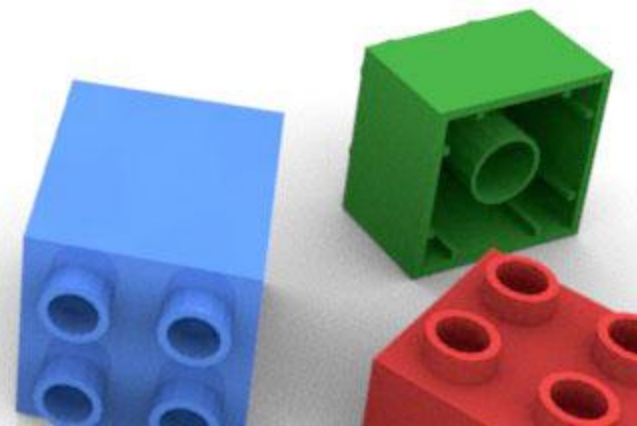
Qual é o teu nome?

O meu nome é

Eu tenho 8 anos.

Eu sou de

Estou bem, obrigado!



Can you find the name of each number in Portuguese??

dois

tres

quatro

oito

nove

dez

cinco

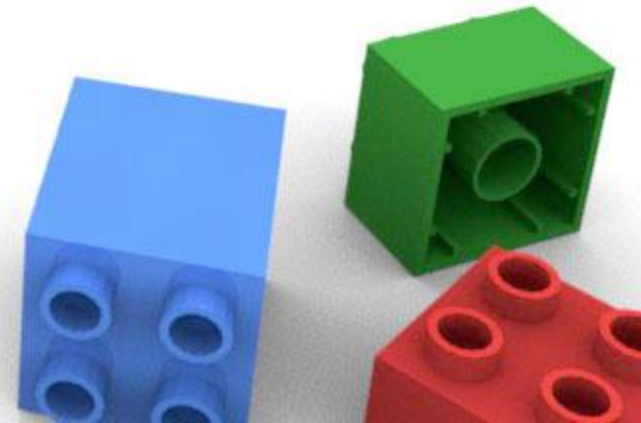
um



seis



sete



Can you remember the days of the week?

Segunda

Sexta

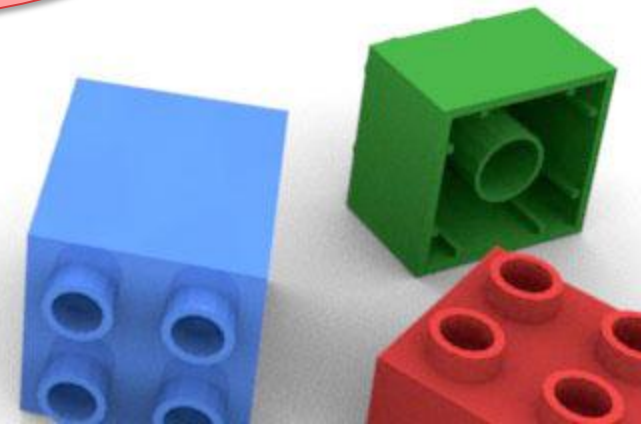
Quinta

Terça

Sabado

Quarta

Domingo

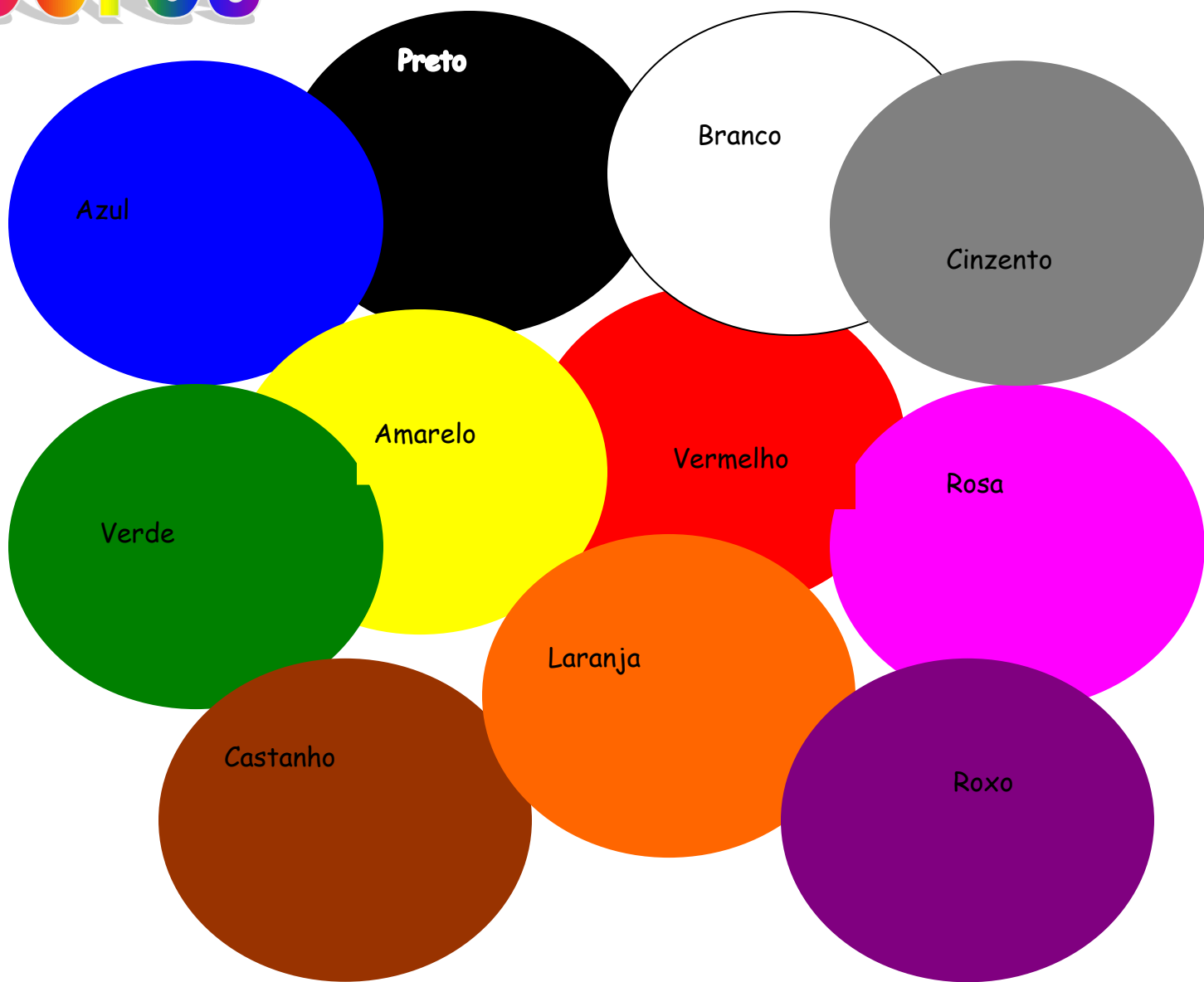


In the classroom...

Please	Por favor
Open/close the door	Abre/fecha a porta
Seat down	Senta-te
Stand up	Levanta-te
Please, be quiet	Por favor, está sossegado
Thank you	Obrigado



Cores



Amarelo

Verde

Azul

Rosa

Preto

Vermelho

Laranja

Roxo

Castanho

Cinzento

Branco

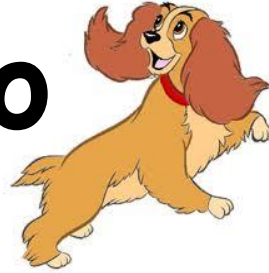
ANIMAIS

- Lesson number 7
- Game – identify the animals

Gato



Cao



Macaco

Cobra



Rato

Cavalo



Peixe



Elefante



Zebra





ESTAÇÕES DO ANO

TEMPO - WEATHER

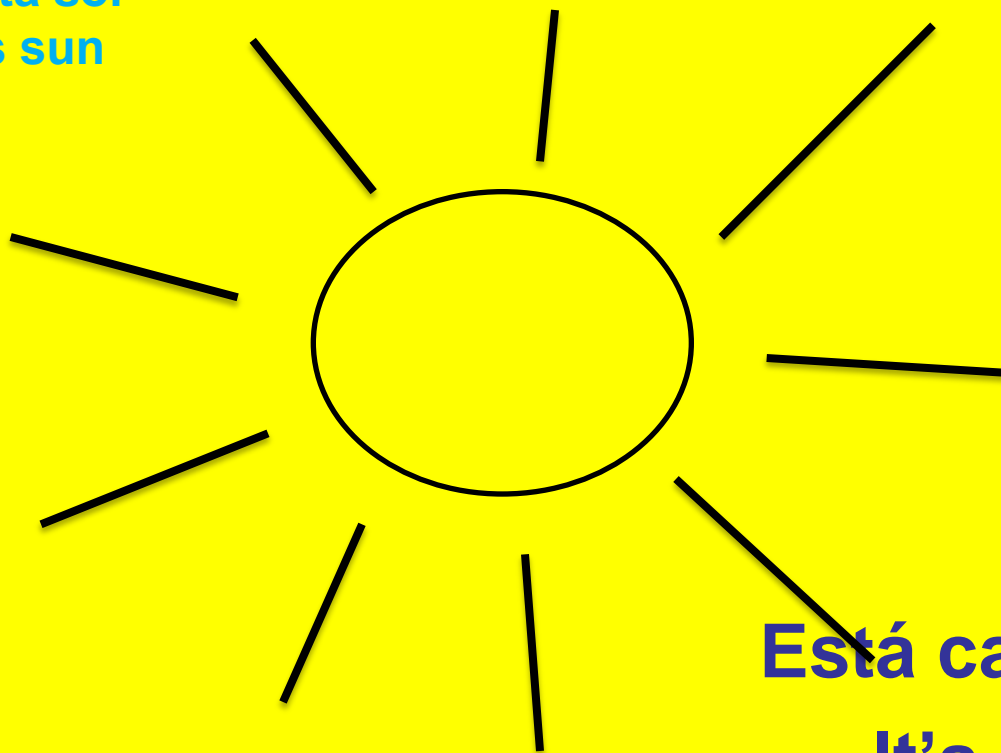


PRIMAVERA



VERÃO

Está sol
It's sun



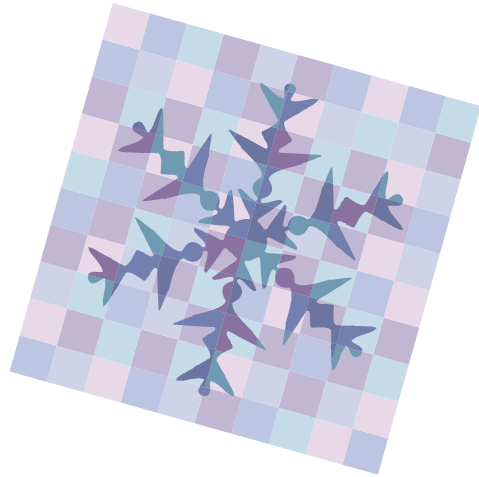
Está calor!
It's hot!

OUTONO



Está viento!
(It's windy)

INVERNO



Está frío!

Está a nevar!

Está nublado!

Está a chover!

It's cold!

It's snowing!

It's cloudy!

It's *raining!*

Portuguese Club

Nome: _____

Find the answer for each question:

Como estás?

De onde és?

Quantos anos tens?

Qual é o teu nome?

Eu tenho 8 anos.

Estou bem, obrigado!

O meu nome é .

Eu sou de Twyford.

Can you fill the gaps with the correct number?

Um

Cinco

Sete

Dez

Três

Nove

Quatro

Dois

Seis

Oito

Can you find the correct animal?



Rato

gato



cao



Zebra

cavalo

elefante



macaco

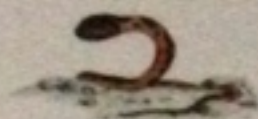
cobra



Cavalo



Cobra



Zebra



Rato

Elefante



Peixe



Gato



Tigre



Cao



Macaco

Cinzento



Roxo



Laranja



Preto



Castanho



Azul



Verde



Rosa



Branco

Amarelo



Vermelho



Cores



1

um



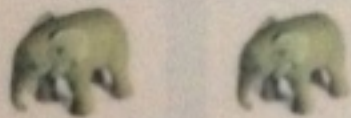
6

seis



2

dois



7

sete



3

três



8

oito



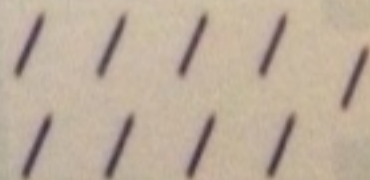
4

quatro



9

nove



5

cinco



10

dez



Risk assessment for visit to Mead Open Farm

Description of action	Risk	Control Measure
Walking around the Farm	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tripping over uneven ground or muddy, slippery floor 2. Tripping over/touching hoses/pipes and other Farm equipment. 3. Danger from moving vehicles along the driveway and within the Farm grounds. 	<ul style="list-style-type: none"> • Highlight the danger of vehicles and other farm equipment during the safety talk in the classroom. • Make children aware of the expected behaviour and its importance for safety reasons within the Farm environment. • Ask children not to touch any farm equipment and explain the dangers. • Walk slowly around the grounds in small groups. • Keep the groups close together. • Point out obstacles as they are approached. • Notify farm staff of upcoming Farm Tours and ensure equipment and tools are stored safely.
Feeding/Stroking animals	<ol style="list-style-type: none"> 1. Getting hurt by the animals. 2. Getting bitten by the animals. 3. Being frightened by the animals 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate correct way to feed and approach animals. • Feed and stroke the animals in small groups of no more than 4 children at a time. • Ask children not to poke their fingers through the bars of cages and highlight the similarities between the look of food and children's fingers. • Ensure children are sitting down to stroke small animals. • Choose animals that are used to being petted by children. • Demonstrate the correct way to stroke each animal and emphasise the importance of being gentle. • Allow children who are unsure to have space and watch activities from a distance.
Entering & Leaving animal cages.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trapping fingers in the doors of the cages. 2. Tripping over the step into animals' cages. 3. Scraping or scratching themselves on fences and cages. 4. Catching germs from the animals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Take children into the cages in small groups of up to 4 children at a time. • Emphasise the importance of the children keeping their fingers away from the doors of cages. • Farm staff will stay vigilant and watch for fingers near door hinges. • Regularly remind the children not to climb or lean on the fences and animal cages.

ANEXO 8

TWYFORD C E FIRST SCHOOL

JOB DESCRIPTION - HEAD TEACHER

LEGAL FRAMEWORK

- The Headteacher shall carry out her professional duties in accordance with and subject to:
- the provision of the Education Acts
- the articles of government of the school
- the scheme of local management approved for the school by the Secretary of State

GENERAL FUNCTIONS

- The Headteacher is responsible for the internal organisation, management and control of the school, in consultation, where appropriate with;
- the Governing Body
- the staff of the school
- the parents of the school's pupils
- the local education authority

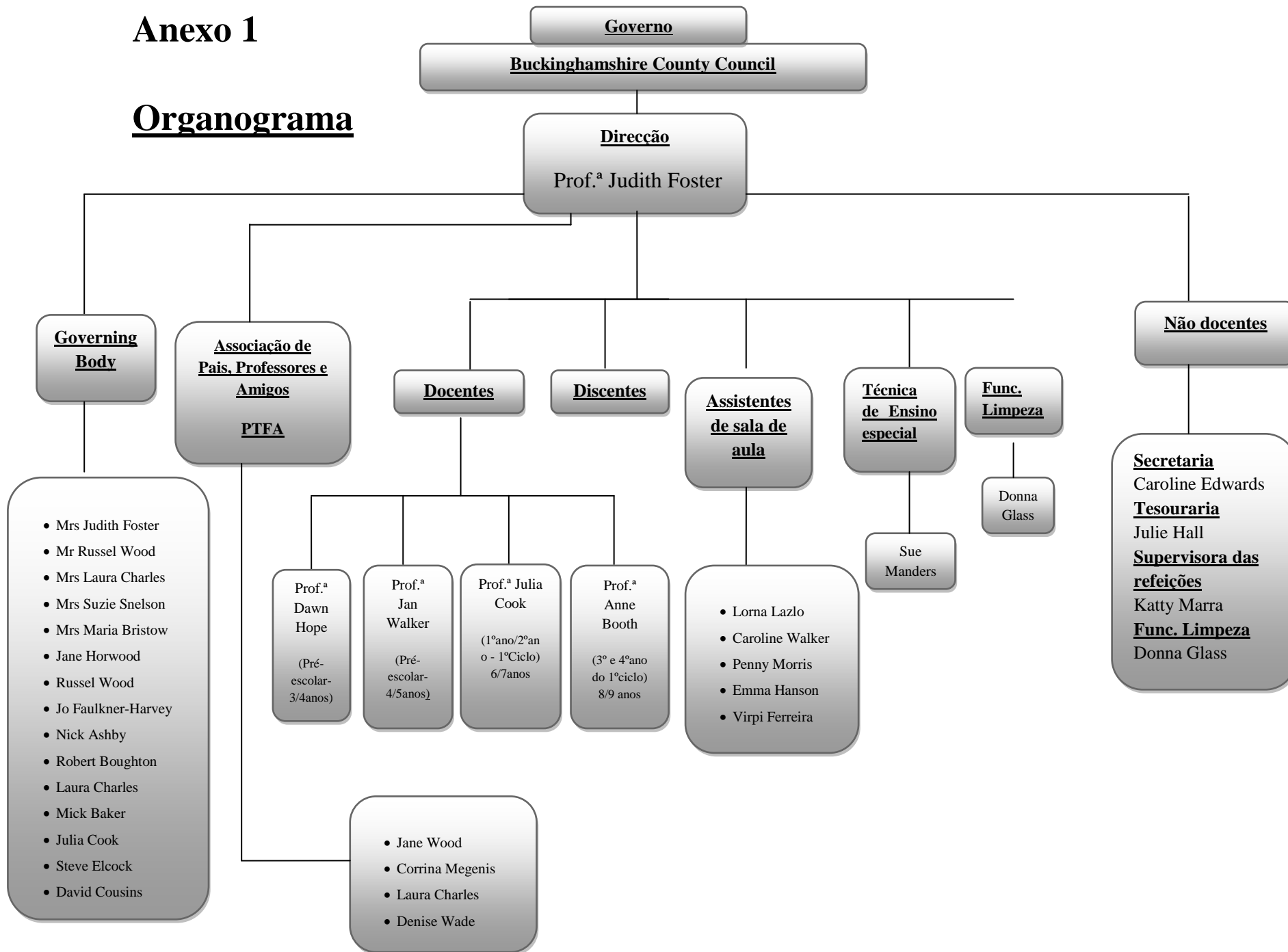
PROFESSIONAL DUTIES

- These will include:
 - to review the overall aims and objectives of the school and the policies for their implementation, by consulting with the appropriate partners
- to ensure the care, well-being and educational development of all pupils taking into account the needs, experience, interests, aptitudes and stage of development of the pupils and the resources available to the school
- to ensure the maintenance of good order and discipline throughout the school day

- to ensure that all pupils take part in daily collective worship in accordance with school policy
- to participate in the appointment of the teaching and non teaching staff of the school
- to lead, deploy, co-ordinate and motivate the school staff and ensure that they have appropriate opportunities for professional development
- to be responsible for the teaching of a class except to the extent that the Governing Body has made budgetary provision for her to be released to carry out her other duties
- to maintain and develop good relationships with parents, the church, the community, the schools in the cluster group and other local schools
- to manage, in partnership with the Governing Body, the school's development planning and budgeting
- to ensure that the school environment is safe, well-maintained and attractive
- to monitor and evaluate, in partnership with the Governing Body, the work of the school in relationship to its Mission Statement and its aims.

Anexo 1

Organograma





Instituto de Educação
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Interview Guide

Masters in Educational Administration

School Year 2011/2012

Advisor: Teacher Florbela Sousa

Interviewed by: Cláudia Gorjão

Interviewee: Headteacher Judith Foster

Institution: Twyford Church of English School

<u>Blocks themes</u>	<u>Objectives</u>	<u>Sub-themes</u>	<u>Questions</u>
<p>Part A</p> <p>Purpose of Interview</p>	<p>To publicize the plan of work and interview;</p> <p>Guarantee the anonymity of the respondent, if necessary</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Is it possible to record this interview? • Would you allow me to identify you or do you prefer to remain anonymous?
<p>Part B</p> <p>School</p>	<p>To know the school mission;</p> <p>To know the school objectives;</p> <p>To understand the School environment;</p> <p>Understanding the local environment within the School is located;</p> <p>Understanding the levels of teaching in the School;</p> <p>Understanding the</p>	<p><u>The School as an Organisation</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Which is the mission statement? • What are the objectives of the school? • Twyford School is a private or public school? • Which council does this School belong to? • Is this School within a rural or urban area? • How many children did you have in the school (2011/2012)? • How are the teachers recruited to the school? What is the process? • How many staff do you have in the school? • How do you distribute the teachers' workload? • What do you think of the quality of

	<p>staff structure; Understanding the level of quality of the teaching; To understand the facilities of the School; To understand how equipment and teaching materials are obtained; Establish if the School is a happy and safe environment for the children; Establish whether it is a successful School; Identify the school policies; To know about the Governing Body; To understand the Government's role in the school; To understand the Council's role in the school; To understand how the teachers and the children are assessed; To understand the role of OFSTED.</p>		<p>teaching, the level of learning and the results achieved?</p> <ul style="list-style-type: none"> • You don't have a canteen in the School. How is lunch provided for the children? • Does the school have all the supplies needed for the children's learning? • When you need supplies for the school what are the procedure? • How does the School promote a healthy lifestyle for the children? • Do you think the School operates a safe environment for the children? How does the School promote security for the children? • Do you think the children are happy with the School environment? Why? • Which are the key aspects of this School's success? • What are the school policies? • Who is the Governing Body of the School? • What they do in the school? • What is the Government's role in the school? What is their influence? • Do you think the council always gives the school the help and support you need? • <i>How the assessment is doing in the children?</i> • <i>How are the teachers assessed?</i> • <i>What is OFSTED?</i>

<p>Part C Culture</p>	<p>Identify and analyse the effects on school culture, the behaviour and community; To understand discipline and how to address children's behavior; To know if there is bullying cases in the school.</p>	<p>School Culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> • How do you describe the school's culture? • How would you describe the parent's involvement in the school and the community? • Do you think there is a lack of discipline in the school? • How would you deal with children who misbehave? • Is there a lot of bullying in the school? • What is the best way to deal with children who misbehave?
<p>Part D External and internal links</p>	<p>To understand the involvement of the parents in the school life as a network meetings; To know the relationship with others schools; To understand the procedures in case of problems that arising the building; To know the measures to keep the school image.</p>	<p>External links (interaction with other bodies, schools, contractors, etc.)</p>	<p><i>"Network meetings"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the school encourage parents to enroll their children in the school? • What are the policies and procedures that you follow to achieve that? <p><i>Relationship with others schools</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • How would you describe the relationship between Twyford School and the others School in this area? • How do you develop these relationships? <p><i>Improvements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • In the event of any problems arising with the building that require the council intervention or private contractors, what procedures do you follow? Can you give me an example? <p><i>School promotion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • What measures do you take to protect and promote the School image? <p><i>Teachers control on the management body</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • How do you describe the teachers in the School? • Do the teachers take control of managing the school? Can you me examples please?
	<p>To understand the teachers role on the management body;</p>	<p>Links within the school</p>	

	<p>To understand the parent's involvement in the school;</p> <p>To know who is the PTFA;</p> <p>Identify which projects and activities the school as;</p> <p>To understand how the headteacher manages curriculum;</p> <p>To understand the classroom organization.</p>		<p style="text-align: center;"><i>School-Family Relationships</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • How would you describe the relationship between the parents and the school? Can you explain? • Who are the PTFA? What do they do in the school? • Do the parents play a key role in the school? • How do you encourage the parents to take an active involvement in the children's learning? <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Projects and extracurricular activities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Do you have any upcoming projects for the school?</i> • <i>What extracurricular activities do the children have? How you manage that?</i> • <i>Who sets the curriculum for the school?</i> • <i>Who coordinates the curriculum in the school?(to ensure each class finishes the curriculum) ?</i> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Classroom organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Which are the levels of teaching in this school? • <i>Do you follow a different curriculum for the children with special needs? Can you explain how you coordinate and support them?</i>
<p>Part E</p> <p>Headteacher Identity</p>	<p>To know the headteacher's professional career;</p> <p>To understand the headteacher's motivations and feelings in the school;</p> <p>To understand the choice of headteacher</p>	<p>Headteacher identity</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Could you please define the concept of School for you! • What are your qualifications? • Did you specialize in a particular area? • How have your qualifications helped you in your current job? • When did you join the school? • Did you come to Twyford as a headteacher or did you start as a teacher? • Can you give a brief summary of your career to date.

	<p>position; To know the headteacher's vision for the school in the future.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • How would you describe your sense of identity in school? • How do you feel about all the duties/tasks you have to carry out in your job? • What motivates you to do your job? • On average, how many hours per day do you work? • How do you know you're doing a good job, a good leadership? • Why did you choose to become a headteacher? • What is your vision for school in the future?
	<p>Identify and understand the headteacher duties;</p>	<p>Headteacher duties</p>	<ul style="list-style-type: none"> • What are your duties as a headteacher? • What other jobs / roles do you play? (at school as a whole, among the teachers, students, parents and community, local authority, inspectors, etc..)
<p>Part F Leadership</p>	<p>To understand the headteacher point of view about leadership; To know about changes for the future;</p>	<p>The concept of leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • How would you describe your leadership at the school? • What changes are you planning to introduce over the next two years? • What do you hope to achieve those changes? What strategies will you use to implement them?
	<p>To understand the leadership strategies; To understand the leadership responsibilities;</p>	<p>Type of leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Who else plays leadership roles within the school? • Have your leadership strategies and management changed over time while you have been at the school? • What types of leadership do you find essential for headteacher of schools in challenging contexts in the future? • Which responsibilities as headteacher do

			<p>you find most challenging?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do you assess the needs of students and teachers to improve the conditions of learning and teaching? • What are the three main qualities a headteacher needs in challenging circumstances? • What do you think is the criteria for success? • What type of support is most important for a headteacher within a school?
<p>Part G</p> <p>Ending the interview</p>	<p>Final comments and thanks</p>		<p>Would like to add any information about the school which might be relevant? I am very grateful for your availability and your time and help. Thank you very much!</p>

Anexo

Interview

Interviewer: Cláudia Gorjão

Interviewee: Mrs. Foster (Headteacher)

Twyford C of E School

Date: 13/07/2012 Time: 1h35mins

Local: Headteacher office

SCHOOL ORGANISATION

- 1. Interviewer - The first part is about the School, how you see the School as an organisation. Which is the mission statement?**

Interviewee – That is our encouraging, excellent confident develop and inspiring all.

- 2. Interviewer – Could you please tell me what are the objectives of the school?**

Interviewee – The objectives, we have a big long list of objectives, I can't tell you all of them, but they are in our prospectus on page 3. Is that all right?! (smiles) hum!

- 3. Interviewer – Ok... Twyford School is a private or public school?**

Interviewee – Is a public school..

- 4. Interviewer – Which council does this School belong to?**

Interviewee – Bucks county council, Buckinghamshire county council!

- 5. Interviewer – Is this School within a rural or urban area?**

Interviewee – It's a rural school..

- 6. Interviewer – How many children did you have in the school (2011/2012)?**

Interviewee – Aahah, it changes because we get new children in nursery, we started school with, the year with 72, and we ended with 82.

- 7. Interviewer – How many are the teachers recruited to the school? What is the process?**

Interviewee – if I need a new teacher, I have to advertise..

Interviewer – Who?

Interviewee – Advertise in the,, local school bulletin, and that goes to all Buckingham schools, but then can be accessed nationally, anybody nationally can apply because it is on the internet, and then they would be selected, they apply for the job and they would

select them and we would have an interview process, which you have to have qualifications to actually do, say for recruitment, qualifications to do it.

Interviewer – That’s the process, yes?

Interviewee – Yes!

8. Interviewer – How many staff do you have in the school?

Interviewee – Amm! Fourteen!

9. Interviewer – How do you distribute the teachers’ workload?

Interviewee - Is quite difficult because is a small school, is quite difficult, we have to..., if all the teachers have curriculum coordinators roles, and they elect to have them , they chose to have them, which ones, but they have to take them and it depends where they are in their career development, as to how many they would have, in a small school like this, everybody will have two or three, and then in a bigger school it won’t be the same but, you know, basically is about making sure that the staff have support to fill that role, as a teacher, but they have things outside teaching they have to be able to do.

10. Interviewer – What do you think of the quality of teaching, the level of learning and the results achieved?

Interviewee – I have, and this must remain, you know confidential as in, I have two outstanding teachers, and one teacher who is good, the level of learning, (aaam), the children come in, is about the excepted levels, and they leave above the excepting levels, they achieved more they would, in the majority of school in the country.

11. Interviewer – You don’t have a canteen in the School. How is lunch provided for the children?

Interviewee – The children have to bring their own lunch from home. In a pack lunch.

12. Interviewer – Does the school have all the supplies needed for the children’s learning?

Interviewee – We do, we are a very well resourced school, there is lots of resources here for all the topics that the children learn, we are very lucky, actually the PTFA buy everything extra that we might need.

13. Interviewer – When you need supplies for the school what are the procedures?

Interviewee – Ok, if somebody says we need some books, Julie who is the bursar in the office, will order the books, when the books come in they are checked by somebody, that the right one is here and then by signing the invoices. There is a very clear procedure .. the procedure is so clear that Julie couldn’t go “oh! I fancy that book”, and order it and take it home. There are people checking all the way.

14. Interviewer - How does the School promote a healthy lifestyle for the children?

Interviewee – We encouraging it by looking at lunch boxes ,encouraging having a health breakfast, we do lots of sports in P.E., encouraging children to participate in all that , in class some of the lessons will be around, what makes a healthy life style...so, is in the curriculum but also outside the curriculum.

15. Interviewer – Do you think the School operates a safe environment for the children?

Interviewee – We do, we have a very clear policies on (..), safety as in bullying, etc., etc. the health and safety we are audited, we are checked by the county, every term we do a walk around to check on the health and safety in the school and then the county come and do it, every three years, we ask the children if they think are safe, we ask the parents if they think we are safe, we use common sense approaches to make sure that we are safe.

16. Interviewer – How does the School promote security for the children?

Interviewee – Aaamm, we have gates, the cars can't come in to the playground, the gates in the end have to be shut, we have security at the main doors, you can not just walk in, we tell the teachers do not leave the doors open (some don't - smiles), you know, and ... we teach the children about stranger, danger, not talking to strangers, we have the policeman in, in the beginning of the year, they talk to the children, as well.

Interviewer – In assembly's, yes?

Interviewee – Yes!

17. Interviewer – Do you think the children are happy with the School environment? Why?

Interviewee – I do, I think the children are very happy, you only have to look at the children, to know that they are happy, (huuumm smiles), and we do a questionnaire every year, the children fill in the questionnaire, and one of the questions are: “are you happy at school?”, so we ask the children!

18. Interviewer – Which are the key aspects of this School's success?

Interviewee – I think it's having a clear vision, knowing where you want to take you school, aaa, being very .. it's for me to have the vision, and for the staff to be shown that vision and take it long and their ideas as well because they are part of it, they actually can come to me and say: “I would like to do this”, so, we are all going the same way, we make sure that we all heading the same direction. I think that's very

clear. Is having children who want to learn, parents who support at school, staff very dedicated, and know the way to go.

19. Interviewer - What are the school policies?

Interviewee – We have policies just about everything you can imagine, I have two all files about policies, lots of them are .. curriculum, and this file has got policies to numeracy, literacy, history, geography, etc., and then I have all the ones of employment and behavior, and discipline and sex education and visitors to school, etc., there is a policy for just about everything that you can imagine.

20. Interviewer – Who is the Governing Body of the School?

Interviewee – The governing body are volunteers and they make sure that I'm doing my job. So, we have all list of them, is ten of them, usually, and they have different responsibilities. So, they will look ... some look at numeracy, some look at literacy, etc., the chair, he ... these are all the different committees, these three they make sure that I spend the money on wisely and keep and don't go into deficit budget, health and safety, they came and they do the health and safety tour with me, curriculum policies, they see if we are teaching what we should to be doing, and the standards are good, strategy and public relations they make sure that the school is out there and looks good to the other people. The strategy vision is where we want to be in two or three years time. That's the strategic plan. (I can give you a copy of that – points to the plan as fixed on the wall).

21. Interviewer – What they do in the school?

Interviewee - The governors are all twinned with a class which they are support to follow through the school, so they may start with reception and then goes to year one, two, three or four, they stay with that class. They can go out on trips, they just come in, they try come in but, they don't often come in. Once a year just to see what's happen with their year group.

22. Interviewer – What is the Government's role in the school? What is their influence?

Interviewee – Uff!! Questionable! The government (aaaahh), at the moment, they send OFSTED in to make sure we are doing what we should be doing, that's an inspection! "You have heard about it, don't you?!"

Interviewer – Yes!

Interviewee – They ... Basically, they are searching for things that are statutory that we have to do, in our school we have to teach numeracy, we have to teach literacy,, they

tell us, we have to teach a language in Key Stage 2. There is a lot of things they tell us that we have to do. The inspectors come in and they make sure we are doing that. Basically, that's what they do! Obviously, the money comes from the council, and is like the government say to the council: "you must keep going into this school to make sure that are doing alright!! Yesterday, Kate from the council, she came in to make sure that I am doing my job and the school is running properly.

23. Interviewer – Do you think the council always gives the school the help and support you need?

Interviewee – We are quite lucky, because Kate is very good, but (aaa) sometimes if our school is a good school and we are ok, I hope I know what I'm doing, but if schools are in trouble, sometimes the council are a bit slow and not doing anything about it.

Interviewer – Who is Kate?

Interviewee – Kate Ramboll is from the council, she is a school improvement advisor, she make sure that the school is doing what they should be doing.

24. Interviewer – How the assessment is doing in the children?

Interviewee – How do we do assessment?

Interviewer – Yes!

Interviewee – They have a formal assessments, where we test the children, then they will do a piece of writing which is just a piece of writing and then we take that away and we have what we called APP graves, which is all the levels, of learning, so then they have to ... the teachers mark them and if they cheat that they get highlighted piece with someone.

Interviewer – what about the tests?

Interviewee – we have a phonics test. Key stage 1 have assessments which have to be reported. Key stage 2 don't have to be reported. Is just internal, but year 4, they will go to the other school with them.

25. Interviewer – How are the teachers assessed?

Interviewee – They are observed, so I go in and I observe them teaching. Sometimes somebody from county will do it as well, but that's how they are assessed. And they are also assessed performance management, which is in the end of the year, well in September I will do a performance management which we look at the last year target, we will see where we achieve them, set new targets for this year.

26. Interviewer – What is OFSTED?

Interviewee – OFSTED is a inspection obviously for standards in education and is an inspection process where two or three people are coming to the school for one or two days, and they will look at the teaching, observe the, and they look at the books, and see if the teaching effecting in the books and then they look at all the tracking documents, etc., and see if everything ties and if the children are working at the level that nationally that they are excepting at or above. If they are working at or above, that's fine. If they are working bellow, that's not fine.

Interviewer – They will tell you the reports?

Interviewee – Yes, the report is actually publicized. So parents Yes! Horrible horrible! Is a really horrible process! They keep ... changing the “hallpost”, before, need to improve, satisfactory, good or outstanding. Now, there is no satisfactory, just need to improve, then good (the most of the schools get good, because is almost impossible to get outstanding that is really really hard. Nobody will get it! they keep changing to harder and harder to get outstanding!

SCHOOL CULTURE

1. Interviewer - About the school culture, how do you describe the School's culture?

Interviewee – Aaamm, I think I would describe it as one of enthusiasm, wanting to ... love of learning, that people want to learn, children want to learn, and the culture is what we do, we get on work, we have fun, we enjoy learning. (phone ring)

2. Interviewer – How would you describe the parents' involvement in the school and the community?

Interviewee – The parents are very involved in a school through the PTFA, they are .. , lots of parents come to help in the class, listen to some readers, supporting in the class, etc., they are quite involved in the school, and support the children at home, obviously.

Our children are very lucky, the most of the parents listen to readers at home.

3. Interviewer – Do you think there is a lack of discipline in the school?

Interviewee – No, I think the discipline is very good in the school, the children help write the school policy on behavior, so, and they take back to the class and they explain it to the children the school rules are written by the children and I think they are very aware, it is about expectation which expect the children to behave and they do.

4. Interviewer - How would you deal with children who misbehave?

Interviewee – In our policy which is on our website, there is a very clear, first of all is tell by the teacher, and then is tell by me, if that doesn't work, then there are sanctions, when they miss the playtime, they go to seat in my office and miss the playtime, etc., and if that doesn't work parents are brought in, and then after that outside agencies, like social work or education psychology, which somebody like that. So, they will be excluded. I have never done it. I have never ever done it. In occasions I spoke with parents, but very very rarely.

5. Interviewer - Is there a lot of bullying in the school?

Interviewee – No, aaaa, bullying is consistent , regular consistent undermining of the child or adult, and there are occasional when the children fall out, but there is never anything consistent, no we don't have it, we do lots of times in “circle time” we talk about it..

6. Interviewer – What is the best way to deal with children when they misbehave?

Interviewee – I do it by trying to make them see the other person view's point. If they have misbehave, or hurt another child or something, and then I say, “how would you feel, if was you?!” and like I say, I talk with them first, and if that doesn't work, that's when become; “ok, you seat in here and you stay with me, because if you can't behave you can't play with the others children, and you have to stay in here! I have to remove you from the other children, to make sure that the other children are safe”.

EXTERNAL AND INTERNAL LINKS

1. Interviewer - How does the school encourage parents to enroll their children in the school?

Interviewee – To encourage the parents to bring their child to the school, we have to publicize our school in here, we invite them to “open days”, we say: “please come along and see what is going on” and then, they usually come individually and I show them around the school and I talk with them about what we are doing.

Interviewer – Where do you find the parents?

Interviewee – We advertise in areas like Calvert, Calvert Green, Charndon, Twyford and Poundon, is our catchment area. Those children are suppose to come to our school. So, we advertise those areas, we try to encourage people who might not have heard of us, to come to see our school. We do it like this morning, the photographer came in and took a picture of the Olympics' gardens, of the winners, and now that goes in the newspaper. People will read the newspaper and then they will say: “Oh! Twyford School... that sounds nice!” and then they will come along. Is about keeping your name

out and make sure the people heard about you! And Jane goes to the toddlers' group! Do you know the toddlers' group?! It's for babies. she goes there like she says: "Hi! I am Jan, I'm the teacher here!" and then they come along. So, we do lots of publicity and going and meeting people ...

2. Interviewer - What are the policies and procedures that you follow to achieve that?

Interviewee - There aren't any policies or procedures, we just know that we have to be out there and be visible. Once the parents come to visit the school, then they apply for a place and goes off to the county and they, the council decide who comes here.

1. Interviewer – How would you describe the relationship between Twyford School and the others School in this area?

Interviewee – Ahh! Up until now, Twyford is being very good at talking to them, with Marsh Gibbon and Grendon because we are all linking, we are all linked! We do that a lot, we work with them on curriculum and moderating levels, as well. I also have a lot of contacts with others small primary schools, you know, the school where we went to do sports, things like that. We are trying to make sure that, because we are a small school is important that we actually go outside Twyford because otherwise became very internal and we don't know what's going on. We ensure that we keep in touch with the others schools.

Interviewer – How do you develop these relationships?

Interviewee – The heads usually trying to keep in touch, if we doing anything, we talk to the others heads. I am the chair person of the FOSS, which is the Federation of small schools. So, I lead the group, they are all small schools. We try help each other and if we doing anything, we pass it on to them. So, we work together.

1. Interviewer – In the event of any problems arising with the building that require the council intervention or private contractors, what procedures do you follow? Can you give me an example?

Interviewee – Right! At the moment, we have problems with our water. We have no hot water, so... I rang up the council, we have a surveyor, first of all, I rang the surveyor, I spoke with him, he sent out somebody from the council with pipes and hot water and things like that. He came here, had a look and now over the summer holidays they are going to replace our pipes and put hot water heaters and that's all done.

1. Interviewer – What measures do you take to protect and promote the School image?

Interviewee – Right! We promote it with open days and newspaper and things like that. To protect it, we have a clause in the home-school agreement. We have a home-school agreement which says that you can not put anything, derogatory or wrong or on the facebook or anything like that. Because you know, Internet is very powerful in these days, you know! We have to be careful.

1. Interviewer – How do you describe the teachers in the School?

Interviewee – They are very dedicated and hard workers.

2. Interviewer – Do the teachers take control of managing the school? Can you me examples please?

Interviewee – If I am out, yes! They have to do things, they have to do Assemblies, things like that. They don't do any of the office things because you know, I'm not expecting that, they do things like that.

Interviewer – Who is the person ?

Interviewee – Jane or Anne!

1. Interviewer – About the School-Family Relationships, how would you describe the relationship between the parents and the school?

Interviewee – The parents are very very supportive, because you know, we are to open year five and six, they are all very keen and wanted it all to happen and they want to do whatever they can to help. So, they are very keen!

Interviewer – Can you explain please?

Interviewee – Ahh! They ... we have a questionnaire again! That all say they are all happy to come in, if there is an issue, I say, this morning a parent had read the report and thought, they said that the report is too detailed. She could come in and spoke about it, we had a chat about it, and I said, ok, I will talk to the staff about it, how we write our reports etc.. So, they feel that they can come in, and discuss things with me. Is not like, that's the door and you can not come here! They feel very comfortable to come here and talk to me!

Interviewer – Can you tell me about these reports, that you send home?!

Interviewee – The reports that went home last week is about how the children have done this year, this parent thought this is what the children have done, this and that, and not “my child is really good in this and that” ... It was in there, but you have to look for it, and that's how she felt. Very difficult, but you know, she was very happy after we talk about it!

2. Interviewer – Who are the PTFA?

Interviewee – They are a committee, who raise money for the school.

Interviewer – What do they do in the school?

Interviewee – They organize ..., like Friday we had the Summer sizzler, they organized that, they make sure the people are here to serve or do whatever, they support on the open days, and they do all sort of things, aaa... the money they raised, goes to a different pot than ours and they choose what to spend it, like this morning, the Orchestra was paid by the PTFA. The PTFA paid for that, PTFA paid for the coaches to go to Paddbury, they make sure that this money is spent for extras! Is not for the basics, is for the extras! (The phone rang and the Interviewee answered)

3. Interviewer – Do the parents play a key role in the school?

Interviewee – They do, because we need them to support the children with the reading and homework at home, etc., they play a key part at the children learning but they also, if they come in and listen readers or work with groups, that's brilliant because this helps us, and obviously the PTFA are very important.

4. Interviewer – How do you encourage the parents to take an active involvement in the children's learning?

Interviewee – Aaaaah! We stress it to important when they first come in to the school. We stress the importance listen to them read every day, we have a meeting with the parents, and we say: "you know, is really important if you doing this etc., etc, so they know that is important.

1. Interviewer – About the Projects and extracurricular activities, do you have any upcoming projects for the school? You were talking about year five and six...

Interviewee – Yes, that's the big one, hopefully we will go up to year five and six, in 2013. Aaaa... and I think that's big enough at the moment. It's just developing, the school really and the obviously the things we already started, to continue in there and make sure we have them, you know... the quality.

2. Interviewer – What extracurricular activities do the children have?

Interviewee – we have football, sports; cookery sometimes, we change it every year, you notice that. Gardening; thinking club; art club; science club; cheerleading and taekwondo!

3. Interviewer – Who sets the curriculum for the school?

Interviewee – the government says what skills and knowledge the children should learn. They should learn how to design and make a lift in a flat book in year one, we actually

say, how we going to do that. There are some topics, that teachers keep doing, we can say: “no, we don’t want to do this topic!”, and do another one, as long as the skills are thought, we can do it how we want to do it! So, the staff can actually say how they want to do it.

4. Interviewer – Who coordinates the curriculum in the school (to ensure each class finishes the curriculum)?

Interviewee – I see it. I have plans and I make sure, but there are curriculum coordinators. For example, Anne is for numeracy, she is making sure each should be doing, in numeracy, and she make sure that for example, in this year we are doing that, in the next year we will do that each year. The groups are doing appropriate work. Each curriculum coordinator look after that.

Interviewer – How you manage that?

Interviewee – we have people that come in from outside into actually do it. And the staff have to do some as well.

1. Interviewer – Which are the levels of teaching in this school?

Interviewee – By levels I think you mean classes..

Interviewer – Yes!

Interviewee – We go from age three to nine, which is from nursery to year four...

2. Interviewer – Do you follow a different curriculum for the children with special needs?

Interviewee – No, if a child is in our school, they have to cover the same curriculum that we do it. But they will do it a different level. Ok?! So, if they are doing it they are in KEYStage 1, if they doing homes and houses, Lily, she still does homes and houses but in her level. She won’t be able to do it, but she will do in her level.

3. Interviewer – Can you explain how you coordinate and support them?

Interviewee – Jane is the SEN, Special Educational Needs coordinator. So, she make sure that each child who has special needs, has an IEP (Individual Education Program). That will have the target, with what they need to learn. Lily’s was lots of language, say a five words sentences or something like that. The teacher, the SEN, the parents and anybody who comes in knows that this is what she is working towards, and that’s all coordinated by Jane.

Interviewer – They have a special person to help them?!

Interviewee – Yes, but is not a different curriculum, is a special help. Lily does, yes! And other ones, who have some needs support we can give five hours before we start employing somebody.

Interviewer – How do you organise the children into different classes/years?

Interviewee – Because of our school we got 3 different (aaaam), key stages, we got foundation stage which is nursery and reception, and we got key stage 1 and key stage 2.

HEADTEACHER IDENTITY

1. Interviewer – Could you please define the concept of School for you!

Interviewee – Humm! For me, school is about educating and developing the whole person... amm, could be the child, the adult, or whoever.

2. Interviewer – What are your qualifications?

Interviewee – I have a B. Ed. (Hons.), Bachelor of Education Degree, and then I have a NPQH which is a Headship qualification.

3. Interviewer – That’s your specialization area?

Interviewee – I did, I specialized in English. I went to university from school, and got my Bachelor of Education which it I could be a teacher, and then I specialized in English, and when I decide to become a Head, I did NPQH, about seven years ago!

4. Interviewer – How have your qualifications helped you in your current job?

Interviewee – Not a lot, (smiles)! The qualifications for being a teacher, definitely, because I understand what’s going on in the classroom, I understand how the children learn, I know what could be a good way to take the children forward. NPQH make me, allowed me to think about visions, values and others sort of things, gave me strategically ability to go, “ok! I can only think in a classroom teacher but I need to think about all school”, so when I do this, affect that that and that. Allowed me to think outside.

5. Interviewer – When did you join the school?

Interviewee – Six years ago.

6. Interviewer – Did you come to Twyford as a headteacher or did you start as a teacher?

Interviewee – No, I came as a Headteacher.

7. Interviewer – Can you give a brief summary of your career to date. Like your work experience, I mean!

Interviewee – When I qualified, I taught in a special school, first of all, and then, I had to leave that because I came down here when I got married, I taught in a secondary school for 16 years old, for one term, and then I got another job in other special school. I wasn't qualified for special schools; were where jobs were just for start. And then I stopped for seven years to have my children. I was off of the job of reception teacher, and in my children's school I was just parents and the head ask me if I want that job and I was there for 13 years, and then I decided to become a headteacher. So I became a head and I came here. That's very brief.

8. Interviewer – How would you describe your sense of identity in school?

Interviewee – Aaaaam! I think people look to you to lead and sometimes too much, sometimes they expect you to decide everything, which actually they can just decide themselves. They don't like to do it without asking me, but which is fine!

9. Interviewer – How do you feel about all the duties/tasks you have to carry out in your job?

Interviewee – because is a small school, (aaaa) I have to do a lot more than in a big school... if you got a big school, you can ask a lots of people to do all the jobs, and your job became just as a head, but I can't do that, I have to do a lot more job, I can't say "Oh, Julia can you do this...?!" Because she got a full class of teaching, I do a lot more than I could in a big school. It's hard work, I also have to teach. My feelings depends how tired I am. Most of the time I'm fine, but I get cross with the silly little things. If I don't things that something benefits the children, I don't want to do it. If I got some tick list that I have got to do, and I don't want to do, I'm not interested because ... , you know, that's not going to affect my children, I'm not interested.

10. Interviewer – What motivates you to do your job?

Interviewee – Because I love seen children learn, I love seen children experiences, exciting learning, yhay will make a difference to their live. If I can make a child, lift them and that will be better doing my job, and have a life long of learning, and I have done my job.

11. Interviewer – On average, how many hours per day do you work?

Interviewee – I'm here at 7:30h in the morning, and I usually leave about 6 o'clock at night, as less I got a meeting in this case I can be at home at 10 or 11 o'clock at night. I use to have a meeting once a week.

12. Interviewer – How do you know you're doing a good job?

Interviewee – If the children are learning, the tracking shows that. The governors check what I am doing, they will tell me, and county will, and when parents come ... how many parents do I have that coming in and complaining?! If I have parents that come and complaining, perhaps I am doing something wrong! I don't have many, at all, so I like to think that I'm doing a good job.

13. Interviewer – Why did you choose to become a headteacher?

Interviewee – Because after to being a teacher, for so many years, I decided that actually there is a lot of things that I would like to do, I couldn't keep doing because I was the teacher, and I was like “can we do this and that?!” And I thought, I need to do that myself and I want to be a headteacher and if I want the school looks like this, so I have got to be the headteacher of it, , because where I was, he (the haedteacher) had his vision, and knew where he wants the school to be, I couldn't influence the all thing. I knew what i want for my school looks like, actually was the time for me to go, I need a new school, I need my own school and become a headteacher.

14. Interviewer – What is your vision for school in the future?

Interviewee – I would like to see that school goes right the way through to year 6, I would like to see children that lives here with a higher outstanding of level of education than the majority in the country, I want to be a outstanding school basically. And children enjoy coming.

1. Interviewer – What are your duties as a headteacher?

Interviewee – To make sure that the teachers di their jobs, to make sure that everybody else do their jobs, and make sure the children learn, and are safe.

2. Interviewer – What other jobs / roles do you play? (at school as a whole, among the teachers, students, parents and community, local authority, inspectors, etc..)

Interviewee – You have to be a go between, you have to make sure that everybody is happy and everybody get the same messages, you train people, you couch people, sometimes you mental people, for the parents sometimes I am just a listening ear, they come with other problems, and the community I am seen as a figure head, I have to behave and I have to be seen out there and make sure that they .. you know, I'm appropriate and for the local authority and inspectors I am suppose to be the one everything is going on and how to run the school and how to work to the best for the school.

LEADERSHIP

1. Interviewer – About the concept of leadership, how would you describe your leadership at the school?

Interviewee – I There are different levels of leading, I don't tick take, tell people this is what you have to do, I like to take people with me, I normally take them with me and I say: " I have seen this, this is really good, what do you think?! Shall we do it? Shall we get some more training on it?" I try take people with me, as I am going it. Aaa, sometimes people need telling, you know.

2. Interviewer – What changes are you planning to introduce over the next two years?

Interviewee – Year 5 and 6.

3. Interviewer – What do you hope to achieve those changes? What strategies will you use to implement them?

Interviewee – By doing this changes, by children stay here for the all primary school education, so they don't have to move to another school, the success that we have at the moment continue. I will make sure that the teacher that I will have in year 5 and 6 as good as the teacher that I have got in year 3 and 4. We will continue with the good work that we have done already, to year 5 and 6.

1. Interviewer – Who else plays leadership roles within the school?

Interviewee – Nobody has a leadership role, apart from in the curriculum areas because is too small, otherwise we have no achieves, nobody to tell what to do.

2. Interviewer – Have your leadership strategies and management changed over time while you have been at the school?

Interviewee – Yes, I think they have. When you first come, when you first become a head, you have to discuss everything, be nice about everything etc., and I think I have learnt actually what you need to do. You do need take people with you, you also need to be clear about what you want and if you don't like it, off you go, find another school. I have learnt to be a bit harder, this is what I want, if you don't like it, that's about the teaching of learning, these are my standards this is what I expect from my teachers, if you can't achieve that, i don't want to in my school really. I thought that everybody could be lovely but actually I learnt, sometimes you have to be really hard.

3. Interviewer – What types of leadership do you find essential for headteacher of schools in challenging contexts in the future?

Interviewee – you need to be hash, you need to have standrsd that there is no questions, you can not go below it, you have to be a good teacher or give someone else, leadership

is going to be more management, because the job is getting bigger and I don't think in the future people are able to teach and be a head, the job is getting to big.

4. Interviewer – Which responsibilities as headteacher do you find most challenging?

Interviewee – I suppose being inspected, that's the most challenging as a headteacher. I find if there is a confrontation with parents, that's difficult. I always find that difficult. I am good at pacify people, but if I believe that I am right, I can't say "no, sorry this is how it is!", and then I find very hard.

5. Interviewer – How do you assess the needs of students and teachers to improve the conditions of learning and teaching?

Interviewee – Thought the questionnaires, I find their points of views and teachers will tell me if there is anything they need to improve the learning and if you look and you see that are failures, if on the tracking isn't doing well, then I see if they need more support.

6. Interviewer – In your opinion, what are the three main qualities a headteacher needs in challenging circumstances?

Interviewee – They need a vision, they need to know where they are going and they need to understand the children's needs, and they need to be able to support and take staff with them in the directions where they are going. They need personal relationship skills.

7. Interviewer – What do you think is the criteria for success?

Interviewee – Passion to make sure that the children learn, and learn well. They develop their potential. You have got to have passion. You have to believe that you make the success for the children's learning.

8. Interviewer – What type of support is most important for a headteacher within a school?

Interviewee – The support of the staff. If the staff don't support you, your job could be impossible.

Interviewer – Would like to add any information about the school which might be relevant?

Interviewee – Only is being a pleasure having you. You have being lovely, so good! You worked so harder for all the year, you know, if I can help you in any way in the future, pick up the phone or e-mail me!

Interviewer –Thank's a lot.. I am very grateful for your availability and your time and help.

Thank you very much!

Anexo

Entrevista

Entrevistadora: Cláudia Gorjão
Entrevistada: Judith Foster (Diretora)
Twyford C of E School
Data: 13/07/2012 Horas: 1h35mins
Local: Gabinete da Diretora

SCHOOL ORGANISATION

Entrevistadora - A primeira parte é acerca da escola, como vê a escola como uma organização. Poderia, por favor definir o conceito de escola para si!

Entrevistada - Humm! Para mim, a escola é educar e desenvolver a pessoa como um todo, pode ser a criança, o adulto, ou seja quem for.

Entrevistadora - Qual é a missão da escola?

Entrevistada – É encorajar, com confiança e excelência, desenvolver e inspirar todos.

Entrevistadora – Quais os objectivos da escola?

Entrevistada - Os objectivos, temos uma longa lista de objetivos, eu não posso dizer todos eles, mas eles estão no nosso prospeto na página 3.(Sorri) hum!

Entrevistadora – A Escola de Twyford é uma escola pública ou privada?

Entrevistada - É uma escola pública...

Entrevistadora – A que conselho pertence a escola?

Entrevistada – Conselho de Buckingham, distrito de Buckinghamshire!

Entrevistadora - Esta escola situa-se numa área rural ou urbana?

Entrevistada - Numa área rural.

Entrevistadora- Quais são os níveis de ensino nesta escola?

Entrevistada – Nós temos desde os 3 aos 9 anos, que vai do pré-escolar ao 4ºano de escolaridade.

Entrevistadora - Quantos alunos frequentam a escola (2011/2012)?

Entrevistada - Aaah, mudou porque entraram novas crianças no pré-escolar. Iniciámos a escola, o ano letivo, com 72 crianças e terminámos com 82.

Entrevistadora - Como é efetuado o processo de recrutamento dos professores? Qual é o processo?

Entrevistada - Se eu precisar de um novo professor, eu tenho que anunciar ..

Entrevistadora - Quem?

Entrevistada - Anuncio no boletim escolar. Depois de ser avaliado a nível nacional, através da Internet, serão selecionados e, aí terão o processo de entrevista. Devem possuir qualificações para realmente serem recrutados.

Entrevistadora - Quantos funcionários existem na escola?

Entrevistada - Amm! Quatorze!

Entrevistadora - Como distribui as tarefas aos docentes?

Entrevistada - É bastante difícil, porque é uma escola pequena. Todos os professores têm um papel de coordenadores curriculares e cada um escolhe os seus dependendo do seu desenvolvimento de carreira profissional. Numa escola pequena como esta, todas as docentes têm duas ou três áreas curriculares a coordenar. Numa escola já não funciona assim, basicamente é garantir que os docentes tenham suporte necessário para preencher esse papel como professor, mas também tenham responsabilidades fora do ensino.

Entrevistadora - O que acha da qualidade do ensino, do nível de aprendizagem e dos resultados alcançados?

Entrevistada - Isto deve ser referido, como confidencial, há duas professoras excelentes, e uma professora que é boa. O nível de aprendizagem, (aaam), das crianças está relacionado com níveis de expectativa, e as crianças deixam a escola acima das expectativas, elas alcançam mais do que o esperado, na maioria das escolas do país.

Entrevistadora – Considera que a escola possui um ambiente seguro para as crianças? Porquê?

Entrevistada – Nós temos uma política muito clara sobre segurança, como atuar em situações de bullying, etc. Na saúde e segurança nós somos inspecionados pelo Câmara Municipal, cada período nós supervisionamos toda a escola para verificar a segurança nela e, em seguida, a Câmara Municipal vem fazer isso, a cada três anos. Nós questionamos as crianças se acham que estão seguros, perguntamos aos pais se eles pensam que as crianças estão seguras, nós usamos abordagens do senso comum para garantir de que estamos seguros.

Entrevistadora – Não existe um refeitório na Escola. Como é o almoço fornecido para as crianças?

Entrevistada - As crianças têm que levar seu próprio almoço de casa, numa lancheira.

Entrevistadora - A escola possui todos os materiais necessários à aprendizagem das crianças?

Entrevistada – Somos uma escola muito bem provida de recursos. Há muitos recursos aqui para todos os temas que as crianças aprendem, temos muita sorte, realmente, a PTFA compra tudo extra que nós precisarmos.

Entrevistadora - Quando precisa de materiais para a escola, os procedimentos?

Entrevistada - Ok, se alguém disser que precisamos de alguns livros, Julie, que é a tesoureira do escritório, vai encomendar os livros. Quando os livros chegam, são recebidos por alguém e verificados. Por fim, assinam-se as faturas. É um procedimento muito claro .. Tão claro que Julie não poderia dizer "Oh! Aprecio este livro! ", e encomendava-o e levava-o para casa. Temos que executar todo este processo.

Entrevistadora – De que modo a escola promove um estilo de vida saudável para as crianças?

Entrevistada - Nós incentivamos-los a ter um pequeno-almoço saudável. Fazemos muito desporto em Educação Física, incentivamos as crianças a participar em tudo isso. Nas aulas, algumas das lições são em torno disso, o que faz um estilo de vida saudável. Assim, no currículo, como fora dele.

Entrevistadora - Como é que a escola promover a segurança para as crianças?

Entrevistada - Aaamm, temos portões, os carros não podem entrar para o recinto, os portões de saída devem estar fechados, temos segurança nas portas principais, qualquer pessoa não pode simplesmente entrar, nós dizemos aos professores para que não deixem as portas abertas (alguns não o fazem - risos), tu sabes, e ... nós ensinamos as crianças sobre o perigo, estranhos, não falar com estranhos. Temos a polícia no início do ano que falam com as crianças , também.

Entrevistadora – Na “Assembly”?

Entrevistada - Sim!

Entrevistadora - Acha que as crianças estão felizes com o ambiente escolar? Porquê?

Entrevistada - Eu acho, eu acho que as crianças estão muito felizes. Só tens que olhar para as crianças, e ver que estão felizes, (sorrisos huuuumm. Todos os anos as crianças preenchem o questionário e uma das questões é: "estás feliz na escola?"

Entrevistadora - Quais são os aspectos-chave do sucesso desta escola?

Entrevistada - Eu acho que é ter uma visão clara, saber onde levar a tua escola, aahh. É para mim ter a visão e mostrar à “staff” essa visão. É ouvir as suas idéias, porque também fazem parte da escola. Aliás, podem vir ter comigo e dizer: "Eu gostaria de fazer isto!" , por isso, para garantir que estejamos todos na mesma direção. Acho que isso é muito claro. É ter as crianças a querer aprender, os pais a apoiar as crianças na escola, as professoras muito dedicadas e saber o caminho a percorrer.

Entrevistadora – Quais são as políticas da escola?

Entrevistada - Temos políticas para praticamente tudo o que possas imaginar. Eu tenho dois arquivos, todos sobre as políticas para matemática, o inglês, a história, a geografia, etc. Tenho todas as de trabalho, comportamento, disciplina, educação sexual e para os visitantes da escola, etc. Há uma política para praticamente tudo que possas imaginar.

Entrevistadora - Quem é o Conselho de Administração da Escola (“Governing Body”)?

Entrevistada - O “Governing Body” são voluntários e certificam-se de que estou a fazer o meu trabalho. Então, nós temos toda a lista deles, eles são dez, normalmente, eles têm responsabilidades diferentes. Alguns supervisionam a matemática, outros supervisionam o inglês, etc.. O presidente certifica-se que gasto o dinheiro bem gasto e que não entramos em défice orçamental. Eles vêm comigo pela escola verificar: as condições de segurança e higiene; as políticas curriculares, onde observam se ensinamos corretamente, se os padrões de ensino são bons; estratégias e relações públicas. Certificam-se que a escola transmite uma boa imagem para o exterior. A visão estratégia é onde queremos estar daqui a dois ou três anos. Este é o plano estratégico. (Eu posso dar-te uma cópia disto- aponta para o plano que se encontra afixado na parede).

Entrevistadora - O que eles fazem na escola?

Entrevistada – O “Governing Body” está “dentro” das salas de aula que suportam. Começam no pré-escolar e depois acompanham o 1º ano, 2º ano, 3º e 4º ano do 1º Ciclo. Podem participar em visitas de estudo mas não costumam ir com frequência.

Entrevistadora - Qual é o papel do Governo na escola? Qual é a sua influência?

Entrevistada - Uff! Questionável! O governo (aaaahh), neste momento, envia OFSTED para garantir que fazemos o que devemos fazer, é uma inspeção! "Tu já ouviste falar sobre isto?"

Entrevistadora - Sim!

Entrevistada - Basicamente, procuram por documentos legais que temos de fazer. Na nossa escola, temos que ensinar matemática, temos que ensinar inglês e são eles que nos dizem que temos de ensinar uma língua estrangeira, no KeyStage 2 (3º e 4º ano do 1º Ciclo). Há imensas burocracias que o Governo nos diz que temos que fazer. Os inspetores deslocam-se à escola e certificam-se de que fazemos o que é suposto fazer. Basicamente, é isso que eles fazem! Obviamente, o dinheiro vem da Câmara Municipal (county) e é o governo quem diz à Câmara Municipal: "devem supervisionar a escola certificando-se de que estão a fazer o que é certo!". (Ontem, Kate da Câmara Municipal, veio para garantir que faço o meu trabalho e que a escola está a funcionar corretamente).

Entrevistadora - Considera que a Câmara Municipal ajuda e apoia a escola sempre que há necessidade?

Entrevistada - Temos bastante sorte, porque Kate é muito boa, mas (aaa), por vezes, se a nossa escola é uma boa escola, estamos bem, espero saber o que estou a fazer, mas se as escolas têm problemas, por vezes, a Câmara Municipal é um pouco lenta e não faz nada sobre isso.

Entrevistadora - Quem é Kate?

Entrevistada - Kate Ramboll é da Câmara Municipal, ela é a Inspetora Geral de Educação, ela certifica-se de que a escola está a fazer o que é suposto fazer.

Entrevistadora - Como é que as crianças são avaliadas na escola?

Entrevistada - Elas têm uma avaliação formal, onde testamos as crianças. Elas têm testes os chamados "APP graves", que é a todos os níveis de aprendizagem... Os professores corrigem estes testes e caso as crianças copiem são sublinhados os conteúdos copiados.

Entrevistadora – E que tipo de testes são esses?

Entrevistado - Temos um teste de fonética. Em Key Stage 1, as avaliações têm de ser reportadas. Key Stage 2 não têm de ser reportadas. São avaliações apenas internas, mas no 4º ano do 1º Ciclo, na transição para outra escola as suas avaliações transitam com eles.

Entrevistadora - Como são os professores avaliados?

Entrevistada - Eles são observados, eu observo-os dentro da sala de aula a ensinar. Às vezes, alguém da C.M. vem fazê-lo também. E eles também são avaliados na gestão do desempenho, que é no final do ano, quero dizer, em Setembro faço uma gestão do

desempenho acerca do ano passado, vamos ver o que alcançámos e definir novas metas para o próximo ano.

Entrevistadora - O que é OFSTED?

Entrevistada - OFSTED é uma inspeção, obviamente, para os padrões de educação e é um processo de inspeção onde duas ou três pessoas vêm para a escola por um ou dois dias, observar o ensino, os livros e todos os documentos, etc.. Ver se as crianças trabalham ao nível nacional ou acima. Se eles se encontrarem no nível acima do esperado, isso é bom. Caso contrário, algo não está bem.

Entrevistadora - Eles vão divulgar os relatórios?

Entrevistado - Sim, o relatório é divulgado. Assim, os pais... Sim! Horrível horrível! É um processo realmente horrível! Eles mantêm ... mudam o "hallpost", antigamente eram avaliados como: precisam melhorar, satisfatório, bom ou excelente. Agora, não há nenhum satisfatório, só existe: precisa melhorar, bom, e a maioria das escolas ficam com bom, porque é quase impossível obter excelente, o que é realmente difícil. Ninguém consegue! Eles tornam os critérios mais exigentes para obter excelente!

Cultura da escola

Entrevistadora - Sobre a cultura da escola, como descreve a cultura da escola?

Entrevistada - Aaamm, eu acho que descreveria a cultura como o entusiasmo, o querendo fazer... O adorar a aprendizagem, as pessoas querem aprender, as crianças querem aprender, e a cultura é o que fazemos, o trabalho que temos, para nos divertimo-nos, gostar de aprender. (O telefone toca)

Entrevistadora - Como descreve o envolvimento dos pais na escola e na comunidade?

Entrevistada - Os pais estão muito envolvidos na escola através da PTFA. Muitos pais vêm ajudar na sala de aula, ouvir algumas leituras, apoiar na sala, etc., eles estão bastante envolvidos com a escola e apoiam os filhos em casa, obviamente. As nossas crianças têm muita sorte, a maioria dos pais ouvem as leituras em casa.

Entrevistadora - Considera que há falta de disciplina na escola?

Entrevistada - Não, eu acho que a disciplina é muito boa na escola, as crianças ajudam a escrever a política da escola sobre o comportamento. Assim, levam de volta para a sala de aula e explicam aos outros colegas as regras da escola, que estes escrevem e eu acho que eles são muito conscientes.

Entrevistadora - Como lida com as crianças cujo comportamento é inapropriado?

Entrevistada - Na nossa política que está em nosso website, isto é muito claro, primeiramente é avisada (a criança) pela professora, depois é avisada por mim, se isso não funcionar, então há sanções, perdem o tempo de recreio, sentam-se no meu escritório e não vão ao recreio, etc.. Se isso não funcionar, os pais são chamados, e caso também não resulte, existem as agências externas, como trabalho social ou psicologia da educação. Desta forma, eles serão excluídos da escola. Eu nunca fiz isso. Eu nunca tive que o fazer. Ocasionalmente, falei com os pais, mas muito raramente.

Entrevistadora - Existe bullying na escola?

Entrevistada - Não, aaaah, o bullying é consistente, regularmente consistente no enfraquecimento da criança ou adulto e há ocasionalmente quando uma criança cai, mas nunca houve nada consistente. Nós fazemos muitas vezes em "circle time", na sala de aula onde falamos muito sobre isso.

Entrevistadora - Qual é a melhor maneira de lidar com as crianças quando eles se comportassem mal?

Entrevistada - Eu faço, tentando fazê-los ver o ponto de vista da outra pessoa. Se eles se comportam mal, ou magoam outra criança ou algo assim, então eu digo: "como tu te sentirias, se fosses tu?" É como eu digo, eu falo com eles primeiro, se isso não funcionar, é quando afirmo "ok, agora sentas-te aqui e ficas comigo, porque se não te sabes comportar, não podes brincar com as outras crianças e assim tens que ficar aqui!" ou "eu tenho que te tirar de perto das outras crianças, para garantir que as outras estejam a salvo".

Ligações internas e ligações externas

Entrevistadora – De que modo a escola incentiva os pais a inserirem os seus educandos na escola?

Entrevistada - Para incentivar os pais a inserirem os seus filhos na a escola, temos que divulgar a nossa escola, convidá-los para "dias abertos", dizemos: "por favor, venham ver o que fazemos". Eles geralmente vêm individualmente e eu mostro-lhes a escola e eu informo-os o que fazemos.

Entrevistadora – De que modo a escola é divulgada aos pais?

Entrevistada - Nós anunciamos em áreas como Calvert, Green Calvert, Charndon, Twyford e Poundon, é a nossa área de influência. Supostamente, estas crianças virão

para a nossa escola. Tentamos incentivar as pessoas que podem não ter ouvido falar de nós, para visitar a nossa escola. Fazemos isso, como esta manhã, o fotógrafo veio cá e tirou fotos aos vencedores dos “Olympics’gardens” e agora essas fotos vão para o jornal. As pessoas vão ler o jornal e, em seguida, eles vão dizer: “Oh! A escola de Twyford... Isto soa bem!” E assim vêm ver a escola. É conseguir manter boa imagem da escola e certificar que as pessoas conheçam a escola! A Jane vai também para um grupo de crianças! Sabes quem são os “toddlers’group”? É para bebés. Ela vai lá e diz: “Olá! Estou Jane, sou a professora na escola de Twyford!” o que também os faz vir para Twyford. Fazemos várias publicidades à escola e reunimos pessoas...

Entrevistadora - Quais são as políticas e os procedimentos que seguem para conseguir isso?

Entrevistada - Não existem políticas nem procedimentos, apenas sabemos que temos de estar lá e sermos visíveis. Uma vez que os pais vêm visitar a escola, eles candidatam-se a um lugar e o processo segue para a Câmara Municipal que decide quem vem aqui.

Entrevistadora - Como descreve a relação entre Escola de Twyford e as outras escolas desta área?

Entrevistada - Ahh! Até agora, a relação tem sido muito boa na comunicação com elas, com a Marsh Gibbon e Grendon, porque todas nós estamos ligadas, estamos todas ligadas! Nós fazemos muito isso, nós trabalhamos com elas no currículo a níveis moderadores. Eu também tenho uma série de contatos com outras pequenas escolas primárias, a escola onde fomos fazer desporto, em Padbury, coisas assim. Tentamos garantir que, por sermos uma escola pequena é importante que, na verdade, vamos para fora de Twyford porque caso contrário, torna-se tudo muito interno e não sabemos o que acontece nas outras. Temos esse cuidado de manter contato com as outras escolas.

Entrevistadora - Como desenvolve essas relações?

Entrevistada – As diretoras geralmente tentam manter-se em contato. Se nós não fazemos nada, interagimos com as diretoras de outras escolas. Eu sou a presidente do FOSS, que é a Federação das Pequenas Escolas. Então, eu lidero esse grupo, de escolas pequenas. Nós tentamos ajudar-nos uns aos outros, trabalhando em conjunto.

Entrevistadora - Em caso de eventuais problemas decorrentes com infraestruturas que exijam a intervenção da Câmara Municipal ou empresas privadas, que procedimentos seguem? Pode descrever um exemplo?

Entrevistada - Certo! Neste momento, temos problemas com a nossa água. Não temos água quente, então ... Liguei para a Câmara Municipal, em primeiro lugar, liguei ao técnico, falei com ele, ele mandou alguém da Câmara Municipal com tubos e água quente e coisas assim. Ele veio aqui, veio observar e agora durante as férias de verão vão substituir os nossos tubos e colocar aquecedores de água quente e ficará tudo resolvido.

Entrevistadora - Que medidas toma para proteger e promover a imagem da Escola?

Entrevistada - Certo! Nós promovê-la com dias abertos e jornais e etc. Para protegê-la, temos uma cláusula no contrato de casa-escola. Temos um contrato de casa-escola que diz que não se pode colocar qualquer coisa, pejorativa ou errada ou no facebook ou outra rede social. Porque sabes, a Internet é muito poderosa atualmente! Temos que ter cuidado.

Entrevistadora - Como descreve as professoras na Escola?

Entrevistada - Elas são muito dedicados e trabalhadoras árduas.

Entrevistadora - As professoras assumem o controlo na gestão da escola? Poderá dar-me exemplos por favor?

Entrevistada - Se eu estiver fora, sim! Elas têm que fazer as coisas, eles têm de fazer "Assemblies". Elas não executam nenhum trabalho de escritório, porque eu não espero isso delas.

Entrevistadora - Sobre as relações escola-família, como descreve a relação entre os pais e a escola?

Entrevistada - Os pais são muito, muito prestáveis, porque como sabes, estamos para abrir o 5º e 6º ano do 2º Ciclo e todos os pais estão muito interessados e querem fazer tudo o que podem para ajudar. Eles estão muito ansiosos!

Entrevistadora - Pode explicar melhor por favor?

Entrevistado - Ahh! Temos um questionário! Onde todos afirmam estarem contentes com a escola, se há um problema, aliás, esta manhã, uma mãe leu a newsletter da semana e achou que era muito detalhada. Ela entrou e falou-me sobre isso, nós tivemos uma conversa e eu disse: "ok, eu vou falar com o staff sobre isso", como podemos escrever as nossas newsletters, etc. Os pais sentem que podem vir ter comigo e discutir as coisas comigo. Não é do género, esta é a porta e não podem vir aqui! Eles sentem-se muito à vontade para vir, entrar e falar comigo!

Entrevistadora - Pode falar-me sobre essas newsletter, que manda para casa?

Entrevistada – As newsletters que foram para casa na semana passada, eram sobre como as crianças evoluíram este ano. Esta mãe pensou que relatava o que os alunos fizeram este ano, e pensou, "não, o meu filho é realmente bom nisto e naquilo..." e estava lá escrito, mas tem que se olhar para lá, foi assim que ela se sentiu. É muito difícil, mas ela ficou muito contente depois de falarmos acerca disto!

Entrevistadora - Quem são os PTFA?

Entrevistada - Eles são um comité, que angaria dinheiro para a escola.

Entrevistadora - O que eles fazem na escola?

Entrevistada - Eles organizam, como na sexta-feira que tivemos a "Summer Sizzler", eles organizaram isso, garantiram que as pessoas estão aqui para servir ou fazer o que quer que seja, eles apoiam os dias abertos e eles fazem todo o tipo de coisas, aaa ... o dinheiro que eles angariam, vai para um pote diferente do nosso e eles escolhem como gastá. Esta manhã a Orquestra foi paga pela PTFA. A PTFA pagou por isso, pagou também pelos autocarros para ir para Paddbury. Eles certificam-se de que este dinheiro é gasto em extras! Não é para o básico, é para os extras! (O telefone tocou, a entrevistada atendeu e a entrevista parou).

Entrevistadora - Os pais desempenham um papel fundamental na escola?

Entrevistada - Eles desempenham, porque precisamos deles para apoiar as crianças com a leitura e trabalhos de casa, etc.. Desempenham, também, um papel fundamental para as crianças na aprendizagem na sala de aula, ajudando nas leituras ou nos trabalhos em grupos, o que é brilhante. Pois isso ajuda-nos e obviamente a PTFA é muito importante.

Entrevistadora - Como incentiva os pais a assumirem uma participação activa na aprendizagem das crianças?

Entrevistada - Aaaah! Salientamos para a importância disso quando eles vêm pela primeira vez para a escola. Salientamos a importância para ouvi-los ler todos os dias, temos uma reunião com os pais, e dizemos: "sabe, é realmente importante que faça isso."

Entrevistadora – Acerca dos projetos e atividades extracurriculares, tem alguns projetos futuros para a escola? Estava a falar sobre o 5º e 6º ano...

Entrevistada - Sim, esse é o grande projeto, espero ter o 5º e 6º ano em 2013. Aaaah ... e eu acho que é grande o suficiente neste momento. Está em desenvolvimento este novo projeto, bem como as coisas que nós já iniciamos anteriormente, para continuarmos a garantir que temos qualidade.

Entrevistadora - Que atividades extracurriculares têm as crianças?

Entrevistada - Temos futebol, culinária, clube para pensar, clube da arte, clube da ciência, “cheerleading” e taekwondo!

Entrevistadora - Quem define o currículo para a escola?

Entrevistada - O governo diz que competências e conhecimentos as crianças devem aprender/adquirir. Eles devem aprender a projetar e fazer um elevador num livro plano no 1º ano, e nós decidimos como vamos fazer isso. Há alguns tópicos, que os professores continuam a fazer, mas nós podemos dizer: "não, nós não queremos fazer este tópico!", e fazer outro, desde que as competências sejam transmitidas, podemos fazê-lo como quisermos fazer! Assim, a “staff” pode realmente dizer como querem fazê-lo.

Entrevistadora - Quem coordena o currículo na escola (para garantir que cada classe termina o currículo)?

Entrevistada - Eu trato disso. Tenho planos e certifico-me disso, mas há coordenadores curriculares. Por exemplo, Anne é para matemática, ela garante que cada turma está a fazer, em matemática, o que deve ser feito, por exemplo, neste ano fazemos assim, para o próximo ano, iremos fazer de modo diferente. Os grupos têm feito um trabalho adequado. Cada coordenador curricular cuida disso.

Entrevistadora - Como controla isso?

Entrevistado - Temos pessoas que vêm de fora para o fazer. E o “staff” tem que fazer também.

Entrevistadora - Como organiza as crianças em diferentes turmas/anos?

Entrevistada - Na nossa escola temos três diferentes (aaaam) “níveis”, temos “foundation stage” que é o pré-escolar - “nursery” e “reception”, temos “key stage 1” e “key stage 2”.

Entrevistadora - Segue um currículo diferente para as crianças com necessidades especiais?

Entrevistada - Não, se uma criança está na nossa escola, tem que fazer o mesmo currículo que nós fazemos. Mas irá fazê-lo a um nível diferente. Ok?! Então, se eles fizerem no “Key Stage 1”, se as crianças fizerem casas, Lily, ela faz casas, mas no seu nível.

Entrevistadora - Consegue explicar como os coordena e os apoia?

Entrevistada - Jane é a “SEN”, Coordenadora de Necessidades Educativas Especiais. Então, ela certifica-se de que cada criança com necessidades especiais, tem um IEP

(Programa de Educação Individual). Que possui os objetivos, que necessitam para aprender. Lily precisa de muita linguagem, dizer uma sentença de cinco palavras ou algo parecido. A professora, a “SEN”, os pais e qualquer pessoa que vem à escola sabe que ela está a trabalhar nesse sentido e está tudo coordenado pela Jane.

Entrevistadora - Eles têm uma pessoa especial para ajudá-los?!

Entrevistada - Sim, mas não é um currículo diferente, é uma ajuda especial. Lily tem, sim! E se outros tiverem necessidades deste apoio especial, podemos começar a empregar alguém.

IDENTIDADE DA DIRETORA

Entrevistadora - Quais são as suas qualificações?

Entrevistada - Eu tenho uma Licenciatura de Educação e um NPQH, que é uma qualificação para ser Diretora.

Entrevistadora - Essa é a sua área de especialização?

Entrevistado - Eu especializei-me em Inglês. Fui para a universidade, tirei a minha Licenciatura em Educação para poder ser professora. Depois especializei-me em Inglês, e quando decidi tornar-me Diretora, fiz o NPQH, à cerca de sete anos atrás!

Entrevistadora – De que forma os seus estudos ajudaram no seu trabalho atual?

Entrevistado - Não ajudaram muito! (risos). As qualificações para ser professora, definitivamente ajudaram, pois eu entendo o que acontece na sala de aula, eu compreendo como as crianças aprendem, sei qual o melhor método de direcionar as crianças para o bom caminho. O NPQH permitiu-me ter visões sobre valores e outro tipo de coisas, deu-me também habilidades estratégicas para seguir em frente! Não posso pensar apenas no professor na sala de aula, mas sim na escola como um todo. Quando faço isso, afeta isto e aquilo. O NPQH permitiu-me pensar de fora.

Entrevistadora - Quando é que veio para esta escola?

Entrevistada - À seis anos atrás.

Entrevistadora – Veio para a escola de Twyford como Directora ou como Professora?

Entrevistada - Não, vim como Directora.

Entrevistadora – É possível fazer um breve resumo de sua carreira profissional até ao momento, referindo a sua experiência profissional?

Entrevistada - Quando me qualifiquei, ensinei numa escola especial, em primeiro lugar. Seguidamente, tive que deixar o trabalho porque vim aqui (Twyford), foi quando me casei. Ensinei numa escola secundária para alunos com mais de 16 anos, por apenas

um período escolar. Depois tive outro trabalho, em outra escola especial, embora não tivesse qualificações para escolas especiais. Fiquei fora da minha carreira profissional por algum tempo, onde era apenas mãe dos meus filhos quando, a Diretora da escola deles me perguntou se eu queria um trabalho e estive lá durante treze anos, como professora. Depois decidi tornar-me Diretora. E assim vim para esta escola como diretora. Muito resumidamente...

Entrevistadora - Como descreve o seu sentido de identidade na escola?

Entrevistado - Aaaaam! Acho que as pessoas vêem-me como líder e por vezes demais. Por vezes, esperam eu decida tudo, quando na verdade coisas que podem simplesmente decidir por eles. Eles não gostam de o fazer sem me questionar primeiro, o que é bom!

Entrevistadora - Como se sente sobre deveres/tarefas que tem de realizar no seu trabalho?

Entrevistada - Porque ser uma escola pequena (aaah), tenho que fazer mais do que numa escola grande... se estivesse numa grande escola, tinha uma série de pessoas para fazer todos os trabalhos e o meu trabalho era apenas de diretora. Mas eu não posso fazer isso, eu tenho muito mais trabalho. Não posso simplesmente dizer "Oh, Julia pode fazer isso...?!", porque ela tem uma turma inteira para ensinar. É um trabalho árduo, por vezes também tenho que ensinar na sala de aula. Como me sinto depende do meu cansaço. Se eu achar que algo não beneficia as crianças, não o faço.

Entrevistadora - O que a motiva no seu trabalho?

Entrevistada - Porque eu adoro ver as crianças aprenderem, adoro experiências com crianças, aprendizagem emocionante, isso faz a diferença nas vidas deles. Se eu conseguir fazer uma criança "superar as expetativas", isso torna o meu trabalho melhor, faz a diferença nas crianças. Assim, sinto que fiz o meu trabalho.

Entrevistadora - Em média, quantas horas por dia trabalha?

Entrevistada - Chego pelas 7:30h da manhã e costumo ir embora cerca das 6 horas da tarde, a menos que tenha reuniões. Nesse caso, vou para casa pelas 10 ou 11 horas da noite. Costumo ter uma reunião uma vez por semana.

Entrevistadora - Como sabe que faz um bom trabalho?

Entrevistada - As crianças aprendem e o resultados obtidos mostram isso. O Conselho de Administração da Escola (Governing Body), verifica o que faço e a C.M. também. Quantos pais é que vêm reclamar?! Se eu tiver pais que vêm e reclamar, talvez eu esteja a fazer algo errado! E não tenho muitos, de todo, por isso eu penso que faço um bom trabalho.

Entrevistadora - Porque é que decidiu tornar-se Diretora?

Entrevistada - Depois de ser professora durante tantos anos, decidi que, na verdade, há uma série de coisas que eu gostaria de fazer e não podia devido ao fato de ser professora. Por vezes questionava: "podemos fazer isto e aquilo?!". Assim eu pensei que precisava fazer isso sozinha e tornei-me diretora. Na escola onde eu estava, o Diretor tinha a sua visão, ele sabia onde queria que a escola estivesse, e eu não poderia influenciar em nada.

Entrevistadora - Qual é a sua visão da escola no futuro?

Entrevistada - Eu gostaria de ver a escola vai no bom caminho com o 5º e 6º ano do 2º Ciclo. Gostaria que a nossa escola se destacasse no país a nível de educação, resultados. Basicamente, quero uma escola excelente .

Entrevistadora - Quais são os seus deveres como directora da escola?

Entrevistada – Certifico-me de que a “staff” faz o seu trabalho e garantir que as crianças aprendem.

Entrevistadora - Que outras funções desempenha? (Na escola como um todo, entre os professores, alunos, pais e comunidade, autoridades locais, inspetores, etc.)

Entrevistada – Tenho que estar entre... garantir que todos estão bem e que recebem as informações. Instruir e cativar pessoas, por vezes sou “conselheira” dos pais, sou uma boa ouvinte quando vêm com os seus problemas, na comunidade sou vista como Diretora. Tenho que agir e comportar-me como tal, disponibilizando-me para tudo .

LIDERANÇA

Entrevistadora – Acerca do conceito de liderança, como descreve a sua liderança na escola?

Entrevistada - Existem diferentes tipos de liderança, eu não digo às pessoas o que elas têm que fazer. Eu gosto trazer pessoas comigo, normalmente e eu digo: "Eu já vi isto e é realmente bom, o que acha?! Vamos fazê-lo? Vamos começar a treinar um pouco mais isto? Eu tento levar as pessoas comigo, é como eu faço.

Entrevistadora - Que mudanças tenciona introduzir nos próximos dois anos?

Entrevistada – O 5º e 6º ano.

Entrevistadora - O que espera alcançar com essas mudanças? Que estratégias usará para implementá-las?

Entrevistado – Para fazer tais mudanças, para que as crianças fiquem aqui ao longo de todo o ensino primário, para que eles não tenham que se deslocar para outra escola, para continuar o sucesso que temos até ao momento, eu vou garantir de que as professoras que vou no 5º e 6º ano serão tão boas quanto as professoras atualmente. Quero que continuemos a fazer um bom trabalho como temos feito agora.

Entrevistadora - Quem mais desempenha um papel de liderança dentro da escola?

Entrevistada - Ninguém mais tem um papel de liderança, para além das áreas curriculares.

Entrevistadora – As suas estratégias de liderança e de gestão mudaram ao longo do tempo, enquanto esteve nesta escola?

Entrevistada - Sim, eu acho que têm mudado. Quando cheguei, quando me tornei Diretora, discuti todos os conteúdos, fui simpática com todos, etc., e penso ter aprendido realmente o que precisava fazer. É preciso saber levar as pessoas e ser clara acerca do que se quer e se alguém não gosta, pode ir embora, encontrar outra escola. Aprendi a ser um pouco mais difícil, isso é o que eu quero. Se eu não gostar, isto acerca do ensino na aprendizagem, estes são os meus padrões e isso é o que eu espero das minhas professoras, se eu não conseguir atingi-los, eu não as quero realmente na escola.

Entrevistadora – Quais são os tipos de liderança que considera essenciais para Diretores das escolas em contextos desafiadores no futuro?

Entrevistada – Precisam de ter padrões onde não há questões. Deve-se ter bons professores ou procurar outro alguém, a gestão terá mais liderança, porque o trabalho é maior e não acho que no futuro as pessoas sejam capazes de ensinar e ser diretor ao mesmo tempo, pois o trabalho está a tornar-se maior.

Entrevistador - Que responsabilidades como directora da escola acha mais desafiadoras?

Entrevistado - Eu acho que é o ser inspecionado, o mais desafiador como directora. Acho que, caso exista um confronto com os pais, isso também é difícil. Eu sou boa em pacificar as pessoas, mas se eu acreditar que estou certa. Eu não posso dizer: não, assim é que é!

Entrevistador - Como avalia as necessidades dos alunos e professores para melhorar as condições de ensino e aprendizagem?

Entrevistado - Pensei nos questionários, aí encontro os seus pontos de vista e as professoras virão dizer-me se existe alguma coisa que precisem melhorar na

aprendizagem e se verificar que existem falhas, se os resultados estão bons, assim analiso se precisam de mais apoio.

Entrevistador - Na sua opinião, quais são as três principais qualidades que um diretor precisa em circunstâncias difíceis?

Entrevistado - Precisam de ter uma visão, precisam saber onde querem chegar e entender as necessidades das crianças, têm que ser capazes de apoiar e trazer pessoal na mesma direção. Necessitam de habilidades de relacionamento pessoal.

Entrevistadora - O que acha que é o critério para o sucesso?

Entrevistada – Paciência para garantir que as crianças aprendem, e aprender também. Que as crianças desenvolvam o seu potencial. Deve-se ter muita paciência. Devemos acreditar que fazemos o sucesso na aprendizagem das crianças.

Entrevistadora - Que tipo de apoio é mais importante para um Diretor dentro de uma escola?

Entrevistada - O apoio da staff. Se não há apoio por parte da staff, o trabalho de diretor poderá ser quase impossível.

Entrevistadora - Gostaria de acrescentar alguma informação adicional sobre a escola, que considere relevante?

Entrevistada - Só o fato que é um prazer ter-te cá. Tens sido espetacular, muito boa! Trabalhaste árduamente durante todo o ano, se eu puder ajudar-te de alguma forma no futuro, pegas no telefone ou envias e-mail!

Entrevistadora – Muito obrigada.. Estou muito grata pela sua disponibilidade e pelo seu tempo e ajuda.

Muito obrigado!

Temas	Subtemas	Unidades de registo
Escola como Organização	<i>Local geográfico</i>	<i>“Conselho de Buckingham, distrito de Buckinghamshire!”</i>
	<i>Níveis de ensino</i>	<i>“desde os 3 aos 9 anos, que vai do pré-escolar ao 4ºano de escolaridade.”</i>
	<i>Número de alunos que frequentam escola</i>	<i>“Iniciámos a escola, o ano letivo, com 72 crianças e terminámos com 82.”</i>
	<i>Nº de funcionárias (total)</i>	<i>“Quatorze!”</i>
	<i>A missão da escola</i>	<i>“Encorajar, com confiança e excelência, desenvolver e inspirar todos.”</i>
	<i>Conceito de escola</i>	<i>“... educar e desenvolver a pessoa como um todo, pode ser a criança, o adulto, ou seja quem for.”</i>
	<i>Nível de aprendizagem</i>	<i>“... está relacionado com níveis de expectativa, e as crianças deixam a escola acima das expectativas...”</i>
	<i>Processo de recrutamento de docentes</i>	<i>“Anuncio no boletim escolar. Depois de ser avaliado a nível nacional, através da Internet, serão selecionados e, aí terão o processo de entrevista.”</i>
	<i>Distribuição de tarefas aos docentes</i>	<i>“Todos os professores têm um papel de coordenadores curriculares e cada um escolhe os seus dependendo do seu desenvolvimento de carreira profissional (...) todas as docentes têm duas ou três áreas curriculares a coordenar.”</i>
	<i>Qualidade de ensino</i>	<i>“...há duas professoras excelentes, e uma professora que é boa...”</i>
	<i>Resultados obtidos</i>	<i>“...elas alcançam mais do que o esperado.”</i>
	<i>Segurança escolar</i>	<i>“...cada período nós supervisionamos toda a escola para verificar a segurança nela (...)Câmara Municipal vem fazer isso, a cada três anos (...)questionamos as crianças (...) perguntamos aos pais (...) usamos abordagens do senso comum para garantir de que estamos seguros.” “... os portões de saída devem estar fechados, temos segurança nas portas principais (...) dizemos aos professores para que não deixem as portas abertas (...) nós ensinamos as crianças sobre o perigo, estranhos, não falar com estranhos. Temos a polícia no início do ano que falam com as crianças, também.”</i>
	<i>Alimentação</i>	<i>“As crianças têm que levar seu próprio almoço de casa, numa lancheira.”</i>
<i>Aquisição de materiais</i>	<i>“Somos uma escola muito bem provida de</i>	

	<i>escolares</i>	<i>recursos...” ; “Julie, que é a tesoureira do escritório, vai encomendar os livros. Quando os livros chegam, são recebidos por alguém e verificados. Por fim, assinam-se as faturas...”</i>
	<i>Estilo de vida saudável</i>	<i>“... incentivamo-los a ter um pequeno-almoço saudável. Fazemos muito desporto em Educação Física (...). Nas aulas, algumas das lições são em torno disso...”</i>
	<i>Políticas da escola</i>	<i>“...políticas para matemática, para o inglês, a história, a geografia, (...) de trabalho, comportamento, disciplina, educação sexual e para os visitantes da escola, etc. Há uma política para praticamente tudo que possas imaginar.”</i>
	<i>“Governing Body”</i>	<i>“... são voluntários e certificam-se de que estou a fazer o meu trabalho. (...) têm responsabilidades diferentes. Alguns supervisionam a matemática, outros supervisionam o inglês, etc.. O presidente certifica-se que gasto o dinheiro bem (...) Eles vêm comigo pela escola verificar: as condições de segurança e higiene; as políticas curriculares, (...) se os padrões de ensino são bons; estratégias e relações públicas. Certificam-se de que a escola transmite uma boa imagem para o exterior.” “... está “dentro” das salas de aula que suportam. Começam no pré-escolar e depois acompanham o 1º ano, o 2º ano, os 3º e 4º anos do 1º Ciclo. Podem participar em visitas de estudo...”</i>
	<i>Governo</i>	<i>“... envia OFSTED para garantir que fazemos o que devemos fazer, (...) são eles que nos dizem que temos de ensinar uma língua estrangeira, no Key Stage 2 (3º e 4º ano do 1º Ciclo). Há imensas burocracias que o Governo nos diz que temos que fazer.”</i>
	<i>Inspeção geral de Educação (OFSTED)</i>	<i>“OFSTED é uma inspeção, obviamente, para os padrões de educação e é num processo de inspeção onde duas ou três pessoas vêm para a escola por um ou dois dias, observar o ensino, os livros e todos os documentos, etc.. Ver se as crianças trabalham ao nível nacional ou acima.” “...antigamente eramos avaliados como: precisam melhorar, satisfatório, bom ou excelente. Agora, não há nenhum satisfatório, só existe: precisa melhorar,</i>

		<p><i>bom, e a maioria das escolas ficam com bom, porque é quase impossível obter excelente ...”</i></p> <p><i>“Kate Ramboll é da Câmara Municipal, ela é a Inspetora Geral de Educação, ela certifica-se de que a escola está a fazer o que é suposto fazer.”</i></p>
	Avaliação dos alunos	<p><i>“Elas têm testes os chamados “APP graves”, que é a todos os níveis de aprendizagem...”</i></p> <p><i>“ Temos um teste de fonética. Em Key Stage 1, as avaliações têm de ser reportadas. Key Stage 2 não têm de ser reportadas. São avaliações apenas internas, mas no 4º ano do 1º Ciclo, na transição para outra escola as suas avaliações transitam com eles.”</i></p>
	Avaliação dos professores	<p><i>“Eles são observados, eu observo-os dentro da sala de aula a ensinar. Às vezes, alguém da C.M. vem fazê-lo também. E eles também são avaliados na gestão do desempenho, que é no final do ano, quero dizer, em Setembro faço uma gestão do desempenho acerca do ano passado, vamos ver o que alcançámos e definir novas metas para o próximo ano.”</i></p>
Cultura da escola	Cultura	<p><i>“...descreveria a cultura como o entusiasmo, o querendo fazer... as pessoas querem aprender, as crianças querem aprender, e a cultura é o que fazemos...”</i></p>
	PTFA e Envolvimento dos pais	<p><i>“Os pais estão muito envolvidos na escola através da PTFA. Muitos pais vêm ajudar na sala de aula, ouvir algumas leituras, apoiar na sala, etc., ...”</i></p>
	Disciplina	<p><i>“...eu acho que a disciplina é muito boa na escola, as crianças ajudam a escrever a política da escola sobre o comportamento (...) explicam aos outros colegas as regras da escola, (...) eu acho que eles são muito conscientes.”</i></p>
	Modo de lidar com indisciplina	<p><i>“...primeiramente é avisada (a criança) pela professora, depois é avisada por mim, se isso não funcionar, então há sanções, perdem o tempo de recreio, sentam-se no meu escritório e não vão ao recreio, etc.. Se isso não funcionar, os pais são chamados, e</i></p>

		<p><i>caso também não resulte, existem as agências externas, como trabalho social ou psicologia da educação. Desta forma, eles serão excluídos da escola (...) Eu nunca tive que o fazer. Ocasionalmente, falei com os pais... ”</i></p> <p><i>“...tentando fazê-los ver o ponto de vista da outra pessoa...”</i></p>
	Bullying	<i>“...há ocasionalmente quando uma criança cai, mas nunca houve nada consistente...”</i>
Lógicas de ação externas	Reuniões de rede (Recrutamento de alunos e divulgação da escola)	<p><i>“...que divulgar a nossa escola, convidá-los para "dias abertos (...) Eles geralmente vêm individualmente e eu mostro-lhes a escola e eu informo-os o que fazemos.”</i></p> <p><i>“Nós anunciamos em áreas como Calvert, Green Calvert, Charndon, Twyford e Poundon, é a nossa área de influência. Supostamente, estas crianças virão para a nossa escola. Tentamos incentivar as pessoas que podem não ter ouvido falar de nós, para visitar a nossa escola. Fazemos isso, como esta manhã, o fotógrafo veio cá e tirou fotos aos vencedores dos “Olympics 'gardens” e agora essas fotos vão para o jornal...”</i></p> <p><i>“...Uma vez que os pais vêm visitar a escola, eles candidatam-se a um lugar e o processo segue para a Câmara Municipal que decide quem vem aqui.”</i></p>
	Relação com outras escolas	<p><i>“...a relação tem sido muito boa na comunicação com elas, com a Marsh Gibbon e Grendon, porque todas nós estamos ligadas, (...) nós trabalhamos com elas no currículo (...) também tenho uma série de contatos com outras pequenas escolas primárias ...”</i></p> <p><i>“As diretoras geralmente tentam manter-se em contato. (...) Eu sou a presidente do FOSS, que é a Federação das Pequenas Escolas. Então, eu lidero esse grupo, de escolas pequenas. Nós tentamos ajudar-nos uns aos outros, trabalhando em conjunto.”</i></p>
	Melhoramentos (Procedimentos em caso da existência de problemas de manutenção)	<i>“...Liguei para a Câmara Municipal, em primeiro lugar, liguei ao técnico, falei com ele, ele mandou alguém da Câmara Municipal...”</i>
	Promoção e Proteção da Escola	<i>“Nós promovê-la com dias abertos e jornais e etc. Para protegê-la, temos uma cláusula no contrato de casa-escola (...) que diz que não se pode colocar qualquer</i>

		<i>coisa, pejorativa ou errada ou no facebook ou outra rede social... ”</i>
Lógicas de ação internas	Controlo dos professores sobre o órgão de gestão	<i>“...Elas não executam nenhum trabalho de escritório...”</i>
	Relações escola-família	<i>“Os pais são muito, muito prestáveis (...) todos os pais estão muito interessados e querem fazer tudo o que podem para ajudar...”</i> <i>“...Os pais sentem que podem vir ter comigo e discutir as coisas comigo...”</i>
	PTFA	<i>“Eles são um comité, que angaria dinheiro para a escola.”</i> <i>“ Eles organizam, (...) apoiam os dias abertos e eles fazem todo o tipo de coisas, (...) a Orquestra foi paga pela PTFA (...) pagou também pelos autocarros para ir para Paddbury. Eles certificam-se de que este dinheiro é gasto em extras...”</i> <i>“...precisamos deles para apoiar as crianças com a leitura e trabalhos de casa, etc.. Desempenham, também, um papel fundamental para as crianças na aprendizagem na sala de aula, ajudando nas leituras ou nos trabalhos em grupos...”</i>
	Atividades extracurriculares	<i>“Temos futebol, culinária, clube para pensar, clube da arte, clube da ciência, “cheerleading” e taekwondo!”</i>
	Futuros projetos	<i>“...espero ter o 5º e 6º ano em 2013 (...) Está em desenvolvimento este novo projeto, bem como as coisas que nós já iniciamos anteriormente, para continuarmos a garantir que temos qualidade.”</i>
	Currículo	<i>“O governo diz que competências e conhecimentos as crianças devem aprender/adquirir (...) e nós decidimos como vamos fazer isso...”</i> <i>“...Tenho planos e certifico-me disso, mas há coordenadores curriculares. Por exemplo, Anne é para matemática, ela garante que cada turma está a fazer, em matemática, o que deve ser feito, (...) Cada coordenador curricular cuida disso.”</i>
	Organização das turmas	<i>“Na nossa escola temos três diferentes “níveis”, temos Foundation Stage que é o pré-escolar – Nursery e Reception; temos Key Stage 1 e Key Stage 2.”</i>
	Crianças com necessidades especiais	<i>“...tem que fazer o mesmo currículo que nós fazemos. Mas irá fazê-lo a um nível diferente...”</i>

		<p>“Jane é a “SEN”, Coordenadora de Necessidades Educativas Especiais. Então, ela certifica-se de que cada criança com necessidades especiais, tem um IEP (Programa de Educação Individual). Que possui os objetivos, que necessitam para aprender...”</p> <p>“...mas não é um currículo diferente, é uma ajuda especial...”</p>
Identidade do gestor	Habilidades literárias	<p>“Eu tenho uma Licenciatura de Educação e um NPQH, que é uma qualificação para ser Diretora.”</p> <p>“ Eu especializei-me em Inglês. Fui para a universidade, tirei a minha Licenciatura em Educação para poder ser professora. Depois especializei-me em Inglês, e quando decidi tornar-me Diretora, fiz o NPQH...”</p> <p>“As qualificações para ser professora, definitivamente ajudaram, pois eu entendo o que acontece na sala de aula, eu compreendo como as crianças aprendem, sei qual o melhor método de direcionar as crianças para o bom caminho. O NPQH permitiu-me ter visões sobre valores e outro tipo de coisas, deu-me também habilidades estratégicas para seguir em frente...”</p>
	Sentido de identidade na escola	<p>“Acho que as pessoas vêem-me como líder e por vezes demais...”</p>
	Motivação	<p>“Porque eu adoro ver as crianças aprenderem, adoro experiências com crianças, aprendizagem emocionante (...)</p> <p>“superar as expetativas”, isso torna o meu trabalho melhor...”</p>
	Visão para o futuro	<p>“Eu gostaria de ver a escola no bom caminho com o 5º e 6º ano do 2º Ciclo. Gostaria que a nossa escola se destacasse no país a nível de educação, resultados. Basicamente, quero uma escola excelente.”</p>
	Funções da Diretora	<p>“Certificar-me de que a “staff” faz o seu trabalho e garantir que as crianças aprendem.”</p> <p>“...garantir que todos estão bem e que recebem as informações. Instruir e cativar pessoas, por vezes sou “conselheira” dos pais, sou uma boa ouvinte quando vêm com os seus problemas, na comunidade sou vista como Diretora...”</p>

	<p>Tipo e estratégias de liderança</p>	<p>“Existem diferentes tipos de liderança, eu não digo às pessoas o que elas têm que fazer. Eu gosto trazer pessoas comigo...”</p> <p>“...É preciso saber levar as pessoas e ser clara acerca do que se quer e se alguém não gosta (...) Se eu não gostar, isto acerca do ensino na aprendizagem, estes são os meus padrões e isso é o que eu espero das minhas professoras, se eu não conseguir atingi-los, eu não as quero realmente na escola.”</p> <p>“Precisam de ter padrões onde não há questões ...”</p>
	<p>Procura das necessidades do aluno e do docente</p>	<p>“Pensei nos questionários, aí encontro os seus pontos de vista e as professoras virão dizer-me se existe alguma coisa que precisem melhorar na aprendizagem e se verificar que existem falhas, se os resultados estão bons, assim analiso se precisam de mais apoio.”</p>
	<p>Apoio ao Diretor</p>	<p>“O apoio da staff. Se não há apoio por parte da staff, o trabalho de diretor poderá ser quase impossível.”</p>
	<p>Principais qualidades de um Diretor</p>	<p>“Precisam de ter uma visão, precisam saber onde querem chegar e entender as necessidades das crianças, têm que ser capazes de apoiar e trazer a staff na mesma direção. Necessitam de habilidades de relacionamento pessoal.”</p>
	<p>Obtenção do sucesso</p>	<p>“... ter uma visão clara, saber onde levar a tua escola (...) e mostrar à “staff” essa visão. É ouvir as suas ideias (...) É ter as crianças a querer aprender, os pais a apoiar as crianças na escola, as professoras muito dedicadas e saber o caminho a percorrer.”</p> <p>“Paciência para garantir que as crianças aprendem, e aprender também. (...) Devemos acreditar que fazemos o sucesso na aprendizagem das crianças.”</p>



Twyford C of E School

Church Street,
Twyford,
Buckingham
MK18 4EQ

Telephone (01296) 730305

Headteacher - Mrs Judith Foster, B.Ed (Hons)

Email - office@twyford.bucks.sch.uk

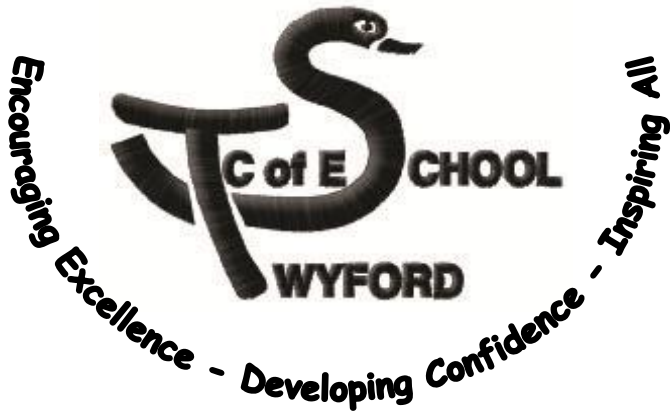
Dear Claudia

I give you full permission to use the name of Twyford C of E School in your dissertation. I wish you all the best when writing it and success in your future career.

Yours Sincerely

*Judith Foster
Headteacher*





Twyford C of E School

Headteacher
Mrs Judith Foster B.Ed (Hons)

School Prospectus
Information for Parents

Church Street
Twyford
Buckingham
Buckinghamshire
MK18 4EQ

Telephone: 01296 730305
office@twyford.bucks.sch.uk

www.twyfordschool.org.uk



WELCOME TO TWYFORD C of E SCHOOL

This booklet is designed as a guide for parents. The Staff and Governors hope that it will give an insight into the life and workings of our school. We hope it will help in answering basic queries regarding the organisation of the curriculum, our ethos and values.

The link between parents and the school is very important for the children, the school and the community. Parental involvement is encouraged and appreciated by Staff and Governors.

We know you will find a happy, caring and stimulating environment, providing the children with a sound foundation on which to build in preparation for their future role in society.

We warmly welcome your visit when you can meet the pupils and staff of our school and discover for yourself how we aim to achieve the highest possible standards. Please telephone the school to make an appointment to visit.

Mrs. Judith Foster
Headteacher





Our
Mission
Statement

Encouraging Excellence
Developing Confidence
Inspiring All



We are committed at Twyford C of E School to constantly improving our pupils overall attainment to ensure that all pupils attain at the highest levels possible.

- To provide a secure, caring and happy environment in which to work, learn and play, where everyone will feel valued.
- Achieve the highest standards in teaching; providing organization; stimulation and motivation through the curriculum, allowing pupils to become independent lifelong learners.
- Establish an ethos where Christian principles are promoted and where cultural and religious diversity is appreciated.
- Work in partnership with parents, carers, the Church and the local community.
- Create equal opportunities and have high expectations for every child in all aspects of school life.
- Ensure each child acquires the knowledge and skills needed to achieve their full potential and realise their individual talents and aspirations.
- Encourage all pupils to gain tolerance and respect for other people and their surroundings, equipping them to become responsible citizens in a fast-changing and challenging world.
- Promote enthusiasm in our pupils for perseverance and discovery, thus giving a good foundation that will assist them in their future education and into their adult lives.

Educational Aims and Objectives

School

- Twyford Church of England School, Church Street, Twyford, Buckingham, Bucks, MK18 4EQ. Telephone 01296 730305. Email: office@twyford.buck.sch.uk. www.twyfordschool.org.uk

Headteacher

- Mrs Judith Foster B.Ed (Hons)

Chairman of Governors

- Mr Russell Wood, The Jays, Bicester Road, Twyford, Buckingham, Bucks

Vice-Chairman

- Mrs Laura Charles

Parent Governors

- Mrs Suzie Snelson
- Mrs Maria Bristow
- Mrs Jane Horwood
- Mr Russell Wood

LEA Governor

- Mr Nick Ashby

Foundation Governors

- Mr Robert Boughton
- Mrs Laura Charles

Community Governor

- Mr Mick Baker

Teacher Governor

- Mrs Julia Cook

Associate Governors

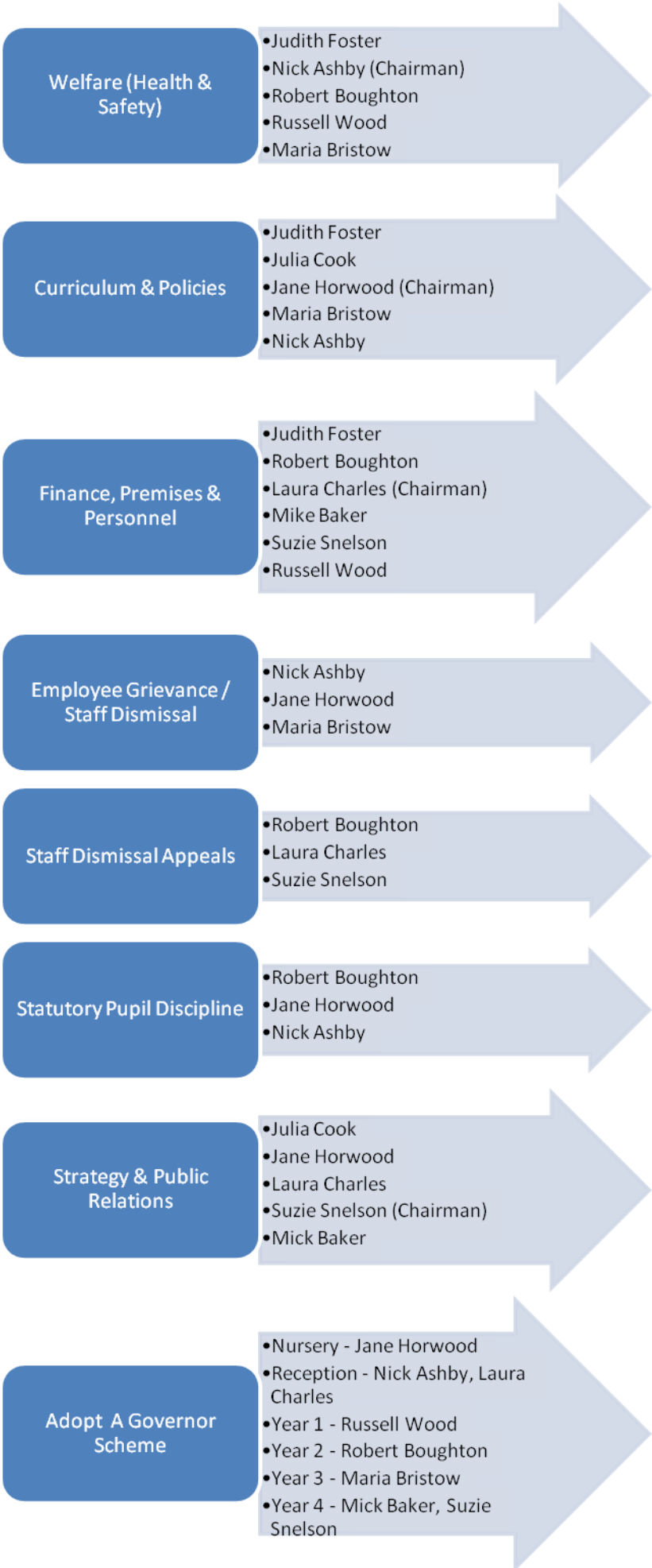
- Vacancy

Senior Advisory Officer

- David Cousins, Buckinghamshire County Council

Governing Body

All Governors may
be contacted
through the school.



**Governing
Body**

**Membership of
Committees**

**September
2009**

Staff

September 2010

Judith Foster
Headteacher

Key Stage 2	Key Stage 1	Foundation			
Anne Booth Alice Ballantyne Class Teachers	Julia Cook Class Teacher	Jan Walker Class Teacher			School Office
Penny Morris Caroline Walker Classroom Assistants	Sue Manders Learning Support Assistant	Dawn Hope Nursery Leader	Premises	Midday Supervision	Julie Hall Bursar
	Emma Tebbutt Caroline Walker Penny Morris Classroom Assistants	Caroline Walker Denise Wade Lorna Laszlo Classroom Assistants	Donna Glass Caretaker/ Cleaner	Penny Morris Lorna Laszlo Donna Glass	Caroline Edwards School Secretary

Twyford Church of England School is a voluntary controlled school. The school caters for children in the age range of 3 to 9+ years and is situated in pleasant landscaped surroundings that are aesthetically pleasing and provide an excellent resource for environmental studies.

CATCHMENT AREAS SERVED BY THE SCHOOL

The Parishes of Twyford, Poundon, Charndon, Calvert and Calvert Green.

A free bus service is provided by Buckinghamshire County Council to children within the catchment areas in full time education. This currently serves the villages of Charndon, Calvert and Calvert Green.

The Governing Body of the school has agreed the following Admissions Policy. Please note that the proposed final date for receipt of timely preferences for admission to schools between September 2011 and August 2012 is **15th January 2011**. Applications received after this date will be late preferences and will be considered after timely preferences.

A full guide to Admissions to Buckinghamshire Schools is to be found in the 'Guide for Parents' which is available from schools or from the Admissions Team at County Hall, telephone 01296 383250.

If there are more preferences for the school than can be met, the available places will be allocated according to these criteria in the following order of priority.

1. Children living within the area normally served by the school.
2. Younger brother or sister of older children already in the school who will still be in attendance at the school on the date of admission.
3. Denominational preference for a Church of England School.
4. Children with exceptional educational needs supported by written evidence from an appropriate professional.

LUNCH ARRANGEMENTS

School meals are not provided and children normally bring a packed lunch. The children are supervised by lunchtime supervisors. Free school sandwiches are available to any pupil whose parents receive Income Support. For further details contact the Area Education Office, Aylesbury. Telephone number 01296 383532. Forms to apply for free school meals can be obtained from the school office.

TRANSFER/LIAISON

Children normally transfer to Grendon Underwood Combined School in the September following their 9th birthday. Free transport by coach is provided from our catchment area to Grendon Underwood. Liaison between the two schools is constantly developing. In the final year arrangements are made for children (and parents) to visit Grendon Underwood to help make the transfer as smooth as possible.

OFSTED REPORTS

The latest Ofsted report, September 2008, can be found on the Ofsted website: www.ofsted.gov.uk

SCHOOL ATTENDANCE/ABSENCE

Comparison with Buckinghamshire Averages.

The figures in the table below show pupils' absence and attendance at our school in comparison with Buckinghamshire averages.

The Schools Attendance information:

	School 2008/09	Bucks 2008/09	Difference
%Attendance	96.88%	95.41%	1.47%
% Authorised absence	2.60%	4.15%	-1.56%
% Unauthorised absence	0.52%	0.44%	0.08%
%Permanent Exclusion	0.00	0.00	0.00

Where attendance falls below 95 per cent for the school, an analysis of the patterns of absence and their effect on attainment needs to be undertaken. This analysis may show whether poor attendance or punctuality affect particular groups of pupils.

School Organisation

The children are organised into 3 phases, Foundation Stage, consisting of Nursery and Reception classes, Key Stage 1 and Key Stage 2, with children remaining in each key stage class for approximately two years. Within each class, the children are organised into groups so that their particular needs and abilities are catered for. School curriculum guidelines are followed to ensure continuity and progression.

There are opportunities for class teaching and individual teaching, when it may be necessary to extend the more able child or give extra help to a child with learning difficulties. The organisation is determined largely by the needs of the children and the resources available.

There are termly Parents Evenings. All parents are urged to contact the teacher or Headteacher if they are at all concerned about their child.

EARLY YEARS ORGANISATION

The Early Years Curriculum is based upon the Curriculum Guidance for the Foundation Stage. The key experiences for learning are planned by the Reception Teacher/s and the Nursery Leader. The planning ensures that all six areas of learning, language and literacy, numeracy, personal and social, creative, knowledge and understanding and physical, are all covered in a stimulating and exciting way, which enhances every child's development.

Individual assessment informs the planning. This normally takes the form of close observation of the child at "play" and aids the diagnosis of learning abilities, skills, knowledge etc. The aim is to work with parents very closely, making time to talk to the parents when they drop the children off and pick them up.

Ofsted evaluated the Foundation Stage as "Outstanding" in September 2008

The School is able to offer a part-time nursery place for children 3 and 4 years old. The fifteen hour entitlement can be in any combination of five sessions, Monday to Friday 9.00am - 12.00pm, Tuesday and Wednesday 12.00pm - 3.00pm. Two further sessions are available but are chargeable.

A lunch club also runs on a Tuesday and Wednesday from 12.00pm - 12.45pm which again is chargeable if your child goes beyond their fifteen hour entitlement.

The children move into our Reception class in the September of the academic year that they turn 5. The school offers full time education from the September for all these children, after consultation with both parents and staff on the child's ability to cope with full time schooling.



SCHOOL TERMS, HALF TERM BREAKS AND HOLIDAYS

TERM DATES 2010/2011

Autumn Term 2010	Thur 2 Sept 2010	Fri 22 Oct 2010
	Mon 1 Nov 2010	Fri 17 Dec 2010
Spring Term 2011	Wed 5 Jan 2011	Fri 18 Feb 2011
	Mon 28 Feb 2011	Fri 8 Apr 2011
Summer Term 2011	Wed 27 Apr 2011	Fri 27 May 2011
	Mon 6 Jun 2011	Fri 22 Jul 2011

EMERGENCY CLOSURE

In the rare event of the school having to close unexpectedly in an emergency, we will use an emergency telephone cascade. This cascade enables the school to contact all parents very quickly. In the event of severe weather, information may also be given out on MIX '96, the local radio station and the Bucks CC website.

NATIONAL CURRICULUM

Key Stage 1 tests for Year 2 children (7 year olds). All statutory requirements for the testing of seven year olds are fulfilled. If at least twelve children are included in the cohort, our results are published in this prospectus.

The results are reported to the parents of the children who have been tested.

CURRICULUM AND ASSESSMENT

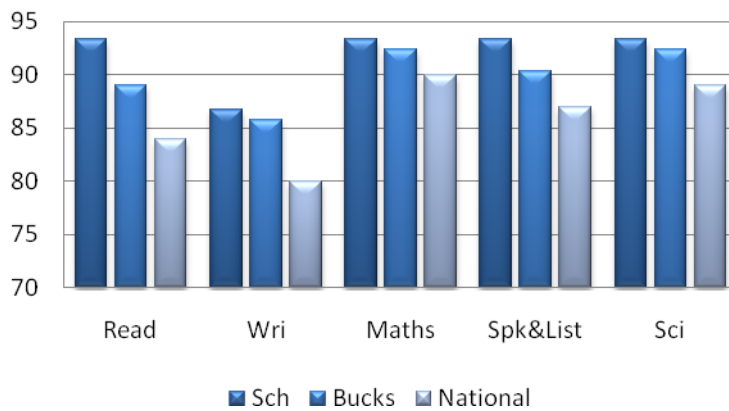
The curriculum offered is balanced, broadly based and in accordance with requirements of the National Curriculum. Through the curriculum it is the intention of the school to promote the spiritual, moral, cultural, mental and physical development of pupils and to prepare the pupils for the opportunities, responsibilities and experiences of adult life. All curriculum statements are available in school for any parent wishing to consult them.

All Reception children are assessed within the first seven weeks of entry to school. Teachers will assess what children know, understand and can do. This is known as baseline assessment. The assessment has been developed against criteria, which acknowledge the need for the activities to be task-related and observable in the normal classroom context. The assessment is a positive attempt to begin the formative process of profiling and to indicate to teachers appropriate learning strategies for individual children.

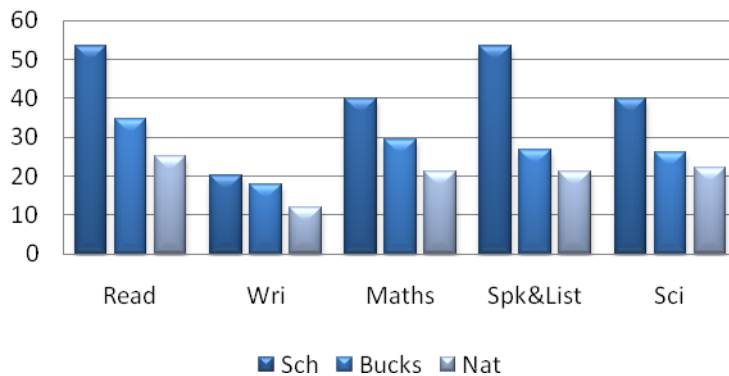
Assessment, always an essential part of teaching, is central to the effective implementation of the National Curriculum, and record keeping provides the mechanism through which teachers can focus the needs and attainments of the individual child. The 1988 Education Reform Act requires pupils to be assessed formally at or near the end of each key stage - age ages 7, 11 and 16. Levels of attainment are determined through moderated teacher assessment of standard assessment tasks (SATs).

Key Stage 1 Assessment Analysis 2009

Key Stage 1 Teacher Assessment % Level 2+ All Pupils 2009



Key Stage 1 Teacher Assessment % Level 3+ All Pupils 2009



The above tables show the results of the Key Stage 1 SAT's from June 2009.

The first table shows that more children achieved Level 2 and above at Twyford than is expected both locally and nationally.

The second table demonstrates that a significantly higher percentage of children than both locally or nationally,

achieved level 3 in their SATs.

LANGUAGE AND LITERACY

Literacy is taught in accordance with the National Curriculum Guidelines. Communication is what language development is all about, and through it run the four main strands of listening, talking, reading and writing. As parents you have already done a great deal to develop listening and talking skills. With your help and encouragement we will build on these skills so that your child will be able to express her/himself clearly and with confidence. This is so important if the child is to be successful in reading and writing.

Your child will learn to read both for pleasure and information using a variety of books and materials. At all stages the work will allow for individual progress. Colour coding is used to indicate varying degrees of reading difficulty. Consultation with the class teacher will clarify the many ways in which you can assist your child. The core scheme and the Oxford Reading Tree which includes Non-fiction and Poetry. A wide range of reading material is available from other reading schemes. Children are encouraged to take books home to share with their families. Parents are expected to read with their children on a daily basis particularly in the early stages of reading.

Reading is a central part of the school curriculum and the pleasures of reading and its importance are highlighted from the beginning. Every day, each child takes books home, both from our well-stocked library and from the wide range of reading books. Progress is monitored carefully and reading diaries are kept as part of the home/school reading policy.

In written language children are encouraged to recount their ideas clearly and communicate their findings accurately. The content will include imaginative, descriptive, and factual pieces of work. A good handwriting style is essential and emphasis is placed on correct letter formation from the very first stages. All children are asked to write for a range of different purposes. Their written work will include creative writing, poetry, factual accounts and various methods of recording data. We encourage the children to be critical of their work and they are taught to redraft and improve.

The children are taught how to write in sentences using correct punctuation. Spelling is essential to good written English. It is taught initially from letter patterns and this is later developed into spelling rules. Jolly Phonics is used to teach children how words are built up. In Reception and Key Stage One (Years 1 and 2), children are grouped for 15 minutes each day according to their stage of understanding, and receive specific teaching to extend their knowledge. Spelling and handwriting are taught systematically. Lessons are planned in accordance with the strategy guidelines. When the child can read fluently and with understanding, study skills will be developed, including the use of reference materials, the library, dictionaries and indices.

Our school library is well stocked and is used by all the children. Children bring home a library book each week which is completely their own choice.

NUMERACY

In our school we encourage children to develop confidence in Maths and an appreciation of its intrinsic fascination and value. We aim to develop children's ability to discuss, talk and write about mathematical ideas with assurance and to use the language of Maths with confidence.

During their time in school, children will work through cycles of Maths topics looking at aspects of measurement, area, probability, data handling, shape and size.

The Maths scheme "Abacus" is used progressively through the school, alongside the National Strategy, to deliver a highly structured approach to basic numeracy skills. Children are regularly assessed in their understanding. This scheme is used alongside investigational work involving practical problem solving activities including the use of computers and calculators.

The school is well equipped with resources for practical activities. We have built up a range of software that we can use to reinforce concepts and explore the number system.

SCIENCE

Science enables children to understand themselves and the world around them. They are encouraged to develop observational, questioning and investigative skills and then discuss and record their findings using appropriate scientific language. The children enjoy many firsthand experiences and we are fortunate in having an environmental area which we use for study purposes.

The key objectives in the teaching of science are:

Developing an enquiring mind and a scientific approach to problems, acquiring and applying knowledge and learning skills, observing exploring and ordering observations, posing questions and devising tests or investigations, critically interpreting findings, identifying patterns, developing good attitudes of curiosity, co-operation, perseverance, open-mindedness, responsibility, self-criticism.

ART

Creative art work in our school is based on firsthand experience and study.

The use of tools, ideas and techniques are introduced and developed as the children move through the school. Children produce work of a high standard. Their work includes painting, printing, collage, clay and plaster, sewing and 3D modelling.

Each year every class studies a different artist for one week when the teacher bases the whole curriculum around one picture.

DESIGN TECHNOLOGY

Design Technology is a holistic activity that develops a child's confidence in problem solving in an enjoyable and meaningful way.

Children are given the opportunity to experiment with a range of tools, materials and construction apparatus. They design, develop and evaluate models that answer specific needs.

Children will be involved in focused practical tasks in which they practise skills and knowledge.

Technology helps children become not only independent workers, but also to co-operate within a group. They are given the opportunity to plan and produce a range of products.

INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)

Information and Communications Technology is an important aspect of school life today and our school has developed strengths in this subject. All children regularly use computers for word processing, desktop publishing of stories and accounts, data handling and composing music. The children use them with great confidence.

The children are encouraged to develop skills in listening and following instructions, reading and problem solving. Opportunities for using a mobile toy (Roamer), which is programmed through computer commands, are also given.

Our school is fortunate in having computers in every classroom plus a computer suite. The school is taking part in many of the ICT initiatives including the National Grid for Learning (NGFL). The school is connected to the Internet and is developing a wide collection of software that is updated regularly.

All classrooms have an interactive whiteboard which is used regularly to enhance lessons.

The school has a VLE site which children are encouraged to use at home. There are many fun activities for each class to do in the safety of a secure site.

MUSIC

Music plays an important role in our school life. Through listening to a range of music and working with a variety of instruments, the children develop an awareness of rhythm and time and can explore and discuss their responses to music.

All children have the opportunity to use their voices and work with percussion to compose and perform their own music. Our school gives regular performances for the enjoyment of parents, visitors and the children in Sharing Assemblies and concerts. We also take an active part in the local schools' music festival and perform at Waddesdon Arts Festival. Key Stage 2 children also have lessons in African drumming/Recorders from a specialist teacher once a week.



HISTORY

Our children are helped to develop historical skills by working with actual resources wherever possible. They use documents, photographs, artefacts, books and television.

Our church and the surrounding village are themselves a rich source of historical interest.

GEOGRAPHY

Our school uses the immediate environment and the surrounding village as important first-hand experiences for the children developing geographical skills. We compare different types of environment, use plans and maps and investigate man's influence on the earth.

PERSONAL, SOCIAL AND HEALTH EDUCATION (P.H.S.E.) AND CITIZENSHIP

Our PSHE programme encourages the children to discuss in a sensitive and responsible way, attitudes to healthy living and aims to promote positive social behaviour.

Our children are encouraged to develop skills and positive attitudes for forming relationships and learning to work with others. They learn the basic rules and skills for keeping themselves healthy and safe and for managing their behaviour. We are very keen to help our children become "good" citizens of the future. We want to help them to become responsible for and caring of their environment, both locally and worldwide.

We are very fortunate in having a large Environmental Garden that incorporates a wild area and a pond. All the children are encouraged to explore and value this important resource.

RELIGIOUS AND MORAL EDUCATION

The school follows the County's agreed syllabus for religious education. Religious Education is taught in a caring and sensitive manner - where children are able to develop both as individuals and members of society. They are made aware of their own identity and value and are also sympathetic to the traditions and beliefs of others - which helps prepare them for the multi-cultural society in which they live. The children learn through their own experiences and are encouraged to explore the world around them in a reflective searching and questioning manner. Parents may withdraw children if they wish after written notification.

THE ACT OF WORSHIP

Daily assemblies are held, a collective act of worship, broadly Christian based, a time when the children come together to reflect upon shared human experiences explored through singing, drama, stories and music. As a Church of England School, a member of the Swan Group Clergy takes assembly on one morning every other week. Under section 25 of the 1944 Education Act, parents have the right to withdraw a child from assembly. Parents wishing to exercise this right should inform the Headteacher.

PHYSICAL EDUCATION

The Physical Education programme allows children to develop and extend their physical skills and aptitudes using a wide variety of experiences. These include movement, dance, drama, gymnastics and team games.

Our school is well equipped for PE with a good range of large and small apparatus. Time allocated to PE is a minimum of 2 hours per week.

Our school has also been able to offer opportunities for children to become involved in short-tennis, football coaching, Tae Kwon Do, cheerleading and country dancing.

SEX EDUCATION

Sex education is not given formally. Any questions which arise from the children are answered in a simple way according to the maturity of the children involved. A programme of Health Education is provided for all classes, usually through topic work based on the 'Health for Life' scheme of work. Any questions which arise from the children are answered appropriately.

HOMEWORK AND PARENTAL HELP

Children in Key Stage 1 and 2 use Learning Logs as homework. The teacher will set a task each week which the children follow up in as creative a way as they can. Parental support is encouraged as it is an important part of your child's education. A home reading programme is introduced as soon as your child starts school and continues throughout. Assistance and support with topic/project work is actively encouraged. We encourage parents to help in school, working with groups of children. Parents and friends have many talents and skills that we are delighted to put to positive use within the school environment.

Parental support is a vital contribution to the development of each child.

CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS

Provision is made for children of varying abilities within our mixed ability classes.

Where a child is experiencing learning difficulties the school will initially keep detailed records and devise individual work programmes. The progress of the child will be discussed with the parents and, if necessary, help and advice will be sought from the outside agencies provided by the County.

The Schools' Special Needs Policy has been adopted by the Governing Body and this ensures that the New Code of Practice is being implemented. Where other special needs occur, provision will be made after consultation between the Head, Teacher, Parents and Special Education Needs Co-ordinator. Other agencies will be involved as appropriate.

GIFTED AND TALENTED

All children are set challenges within their daily learning to ensure that they achieve their potential.

We recognise the need to promote appropriate opportunities to cater for the most able. Our approach is inclusive, recognizing a child's right to a broad and balanced curriculum.

LOOKED AFTER CHILDREN

All looked after children will have an Individual Education Plan that will be closely monitored by the Headteacher. This will inform all staff of the child's needs and support the child in order that they might achieve their potential.

Children with Special Needs

Information

School Medical Service

SCHOOL MEDICAL SERVICE

The school Doctor/Nurse visits the school periodically for medical, hygiene inspections, hearing and vision tests. The school Dentist also visits the school.

Attendance

ATTENDANCE

It is important that attendance is both regular and punctual. The school day begins at 8.55am. Children should arrive no earlier than 8.45am as a member of staff will not be on duty before that time.

Absence

ABSENCE

Telephone calls are welcomed to inform us of the child's' absence in the first instance but a letter is still requested when the child returns to school. Children should only be absent from school if they are ill or if there are exceptional circumstances for taking a holiday during school time.

Holidays:

Parents are expected to take family holidays during school holidays. If a parent is obliged to have their family holiday in term time, holiday forms are available from the Headteacher, although planned absence from school is only authorised in exceptional circumstances. Parents should be aware that the National Curriculum is tightly timetabled to cover statutory areas. Permission will not be granted for leave of absence immediately prior to or during assessment or examination periods. If the leave of absence is authorised (as exceptional circumstances exist) it should not be more than 5 school days duration in total.

The Educational Welfare Officers do monitor school absence and investigate any absence causing concern, particularly any child whose absence falls below 95% in any period.

Pastoral Care

We endeavour to ensure the safety and welfare of all the children in our care. In the caring environment of our school, respect, courtesy, consideration and self discipline are expected. Should a child's behaviour be deemed unsatisfactory privileges will be withdrawn. Should a child's behaviour continue to cause concern parents will be informed and invited into school to discuss the situation. We ask that children do not bring toys to school as they often get lost or broken.

At this school, the health, safety and well-being of every child are our paramount concern. We listen to our pupils and take seriously what they tell us. Our aim is that children will enjoy their time as pupils in this school.

We want to work in partnership with you to help your child to achieve their full potential and make a positive contribution.

On rare occasions our concern about a child may mean that we have to consult other agencies even before we contact you. The procedures, which we follow, have been laid down by the Buckinghamshire Area Child Protection Committee, and the school has adopted a Child Protection Policy in line with this for the safety of all. If you want to know more about procedures or the policy, please speak to the Headteacher or your child's class teacher.

It is important that we have emergency telephone numbers so that parents can be contacted.

MEDICINES

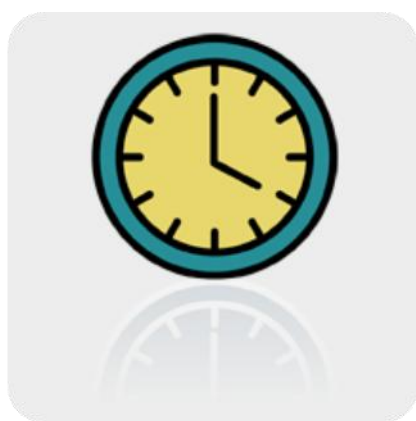
We expect that children taking medicine for illness will usually be absent. However, if the doctor has said that they can come back and they have medicine to finish we can only administer it if:-

- a. It has to be taken at least 4 times daily.
- b. It is handed to Mrs Hope, who has responsibility for all medicines in school.
- c. It is clearly labelled with the contents in the original bottle or packet with the child's name.
- d. The parent writes a note asking us to give the stated dose at the desired time.

In the interests of safety, parents are requested not to drive their cars on to the premises at the beginning and end of the school day unless there are special circumstances.

If your child has been sick it is expected that they remain at home for at least 48 hours after the final bout of illness.

Daily Routine



KEY STAGE 1					
Morning Session	8.55	am	To	12.00	pm
Lunch break	12.00	pm	To	1.15	pm
Afternoon Session	1.15	pm	To	3.15	pm

KEY STAGE 2					
Morning Session	8.55	am	To	12.10	pm
Lunch break	12.10	pm	To	1.15	pm
Afternoon Session	1.15	pm	To	3.15	pm

There is a morning break between 10.35am and 10.50am and an afternoon break for Key Stage 1. Parents are welcome in school at any reasonable time but an appointment is appreciated if there is a specific matter to discuss.

TEACHING HOURS

During a normal school week the children receive approximately 23 hours teaching.

School Uniform

	BOYS	GIRLS
WINTER	Grey Trousers School Sweatshirt White or Blue Shirt	Grey Skirt/Pinafore School Sweatshirt White or Blue Blouse
SUMMER	Grey Shorts White/Blue Polo Shirt White/Blue Shirt	Blue/White Check Dress
PE	White T-Shirt Blue Shorts Plimsolls	White T-Shirt Blue Shorts Plimsolls
SHOES	Black or dark coloured school shoes	Black or dark coloured school shoes

Cardigans, Sweatshirts, T-shirts, P.E. Shorts, Summer Hats, Fleeeces, Waterproof & Shower proof Jackets, Book bags and P.E. bags bearing the school logo can be ordered, - please contact the School Secretary. **All items of clothing should be named.**

Shorts, T-shirts and plimsolls are required for P.E. Children playing football will also need suitable clothing and football boots.

Parents are asked to provide their children with a **named P.E. bag**. Polythene bags or large sports bags **are not suitable** due to a lack of space in the cloakrooms.

JEWELLERY

In line with County Council Safety Guidelines no jewellery should be worn in school. Recently pierced ears, which require studs, should be taped to minimise the possibility of injury during P.E. lessons.

CHARGING FOR EDUCATIONAL ACTIVITIES

The Education Reform Act 1988 sets out the circumstances in which educational activities may attract charges from parents:

Optional extras for which charges will be made:

1. Where optional extras take place during school session times, parents will be invited to make voluntary contributions towards the cost of the activity on a pro-rata basis, but no pupil will be debarred from taking part in an activity because his/her parents cannot or will not contribute.
2. Where activities take place outside school session time's charges will continue to be levied where appropriate.
3. Appropriate charges will be made for ingredients and materials where parents have indicated in advance that they wish to own their child's finished work.
4. Parents will be required to meet the cost of breakages and damages where this is the result of their child's behaviour.

CHILD PROTECTION POLICY

A copy of the School's Child Protection Policy is available from school and a copy is on display in the school entrance.

EQUALITIES AND COHESION POLICY

Twyford C of E School is an all inclusive school which believes that all children are entitled to a broad and balanced curriculum regardless of ethnicity or ability. The full Equalities and Cohesion Scheme is available from the school office.

ARRANGEMENTS FOR REMISSION OF CHARGES

Parents who are unable or unwilling to make voluntary contributions on some or all occasions, towards the activities listed above, should contact the Headteacher, who in consultation with the Chairman of Governors will consider full or partial remission of charges.

COMPLAINTS PROCEDURE

In most cases it is expected that any concerns or complaints expressed by parents and others about the school curriculum or religious worship will be considered and dealt with through informal discussions with the Class Teacher and Headteacher. In practically all cases, it will be best, as the first step, to approach the Head of the particular school, since difficulties can often be resolved in this way. It is recognised however, that there may be circumstances in which parents prefer to approach someone other than the Headteacher of their child's school. In such cases, parents may approach the Chairman of the School Governors or the Education Officer for the area in which the school is situated since he/she deals with day to day matters affecting schools in the area.

A full copy of the School's Complaints Procedure can be found in the file in the School's entrance.

Parent, Teacher Friends Association

P.T.F.A

PARENT TEACHERS AND FRIENDS ASSOCIATION

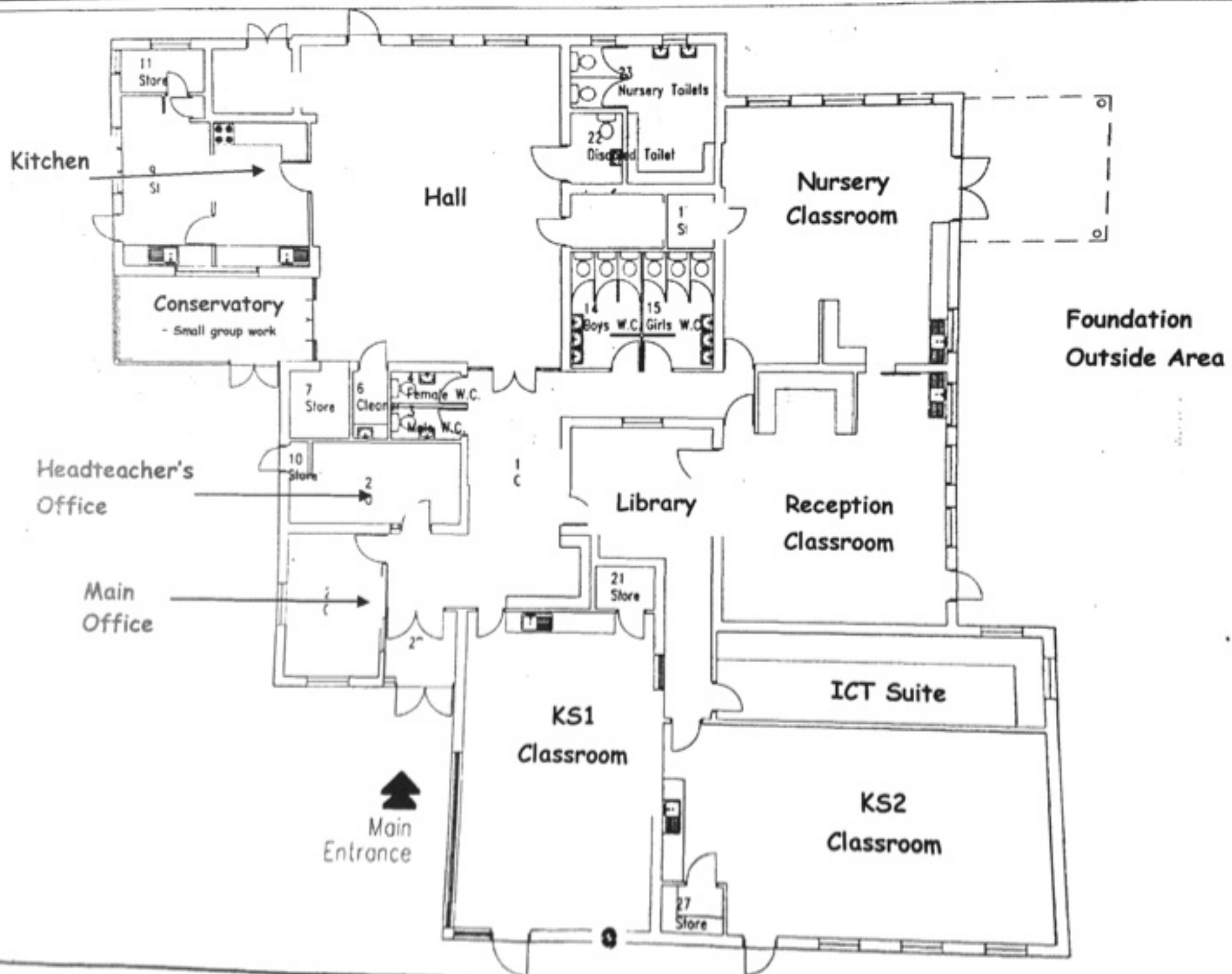
The School is particularly fortunate to have a lively and active PTFA. They arrange regular fund-raising activities and have been responsible for purchasing many expensive items of equipment for the school, e.g. computers and printers, video, PE equipment, books, science equipment, musical instruments etc. They also fund visits from outside organisations who are able to share their expertise to enhance the children's learning.

Regular events take place throughout the year including a Summer BBQ, Cream Tea, Harvest Ball and Easter Egg Hunt.

The PTFA also support the school by helping during Open Days and events such as the Healthy Schools Breakfast which has become a regular item on the school calendar.

All parents are welcome to help and join in with the activities. New members are always welcome.

Twyford C of E School



Twyford CE First School

Job Description – Standard Scale

Job Title: Class Teacher

Responsible to: The Headteacher

Job Purpose: To organise and manage the education of Key Stage 1 children

You are invited to carry out the duties of a school teacher as set out in paragraphs 41 to 44.7 (inclusive) of the Schoolteachers' Pay and Conditions Document 1998.

Duties:

- To plan, organise and maintain a learning environment appropriate to the developmental needs and interests of Key Stage 1 children.
- To develop and maintain effective communication links with parents of the children in the class.
- To participate in the ordering of equipment and materials to resource the classroom from the allocated budget.
- To provide within the setting a balanced, structured curriculum paying due regard to current research on how children learn, and with particular reference to learning from first-hand experience, play and talk.
- To develop appropriate curriculum and cross-curricular documentation to underpin and support the work of the class.
- To motivate children in their learning and establish a consistent, stable relationship with them. There is an expectation of the teacher to present a model of clear communication and develop an enabling and helpful style.
- To keep clear records of curriculum planning and to keep up to date profiles of children's development and progress, working in partnership with parents and other members of staff.
- To have a clear commitment to equality of opportunity for all children.
- To make provision for children with special educational needs, with reference to the SEN Code of Practice.
- To make provision for children for whom English is an additional language.
- To be aware of relevant health and safety issues.
- To contribute to whole school policy making, curriculum and development planning.
- In consultation with the Headteacher and other colleagues, to organise the transition of children into and out of the class.



INVESTOR IN PEOPLE

Twyford C of E School

Church Street, Twyford, Buckingham MK18 4EQ

Telephone (01296) 730305

Headteacher - Mrs Judith Foster, B.Ed (Hons)

Email - office@twyford.bucks.sch.uk



JOB DESCRIPTION - CLASSROOM ASSISTANT

MAIN PURPOSE OF THE POST

To provide classroom assistant support to the teacher and other staff for the effective and efficient operation of the school

MAIN DUTIES AND RESPONSIBILITIES

Care and supervision of Children to include:

- To work with individual children and small or larger groups.
- Assisting teaching staff at playtime either in the playground or, according to the weather inside.
- School outings or visits
- Whilst cover is being arranged for a teacher who is absent or unavailable.
- Supervising any child who does not participate in school Assembly
- Supervising a child awaiting collection to go home during the school day, for health or personal reasons.
- Supervising children using the cloakroom and toilets and changing before and after PE lessons.
- Assisting children who require changing.

Provision of First Aid to include:

- Administering routine first aid treatment
- Administering prescribed medication in certain circumstances
- Handling all aspects of emergencies and accidents which occur whilst the children are in the care of the school during your working hours.
- Assisting in arrangements for, and at, school medicals if required.

The provision of general assistance to teaching staff in:

- To give support to children with difficulties at the direction of the Headteacher or class teacher.
- A range of class activities
- Having an overall brief for the welfare of 4 year old children.
- The preparation of materials (e.g. cutting paper, preparing paints etc.) worksheets, display and other teaching aids.
- The storing and tidying of stock, ensuring its ready availability for distribution and use.
- Maintaining tidy class areas.

The duties of the post may vary from time to time without changing the general character of the post or the level of responsibility.

**TWYFORD C OF E FIRST SCHOOL
JOB DESCRIPTION - SPECIAL WELFARE ASSISTANT**

MAIN PURPOSE OF THE POST

To provide learning support and behavioural support to a statemented child

MAIN DUTIES AND RESPONSIBILITIES

To encourage Robert to use his full intellectual potential, so he is able to achieve his optimum level of learning.

Promote concentration and interaction skills at carpet time.

Help promote a good working relationship between the class teacher and Robert, and Robert and his peers.

Assist in promoting understanding and learning.

Promote independence, self-confidence, and social awareness.

To encourage compliant and co-operative behaviour.

To enable Robert to enjoy his time at school.

Care and supervision of Children to include:

1. Assisting teaching staff at playtime either in the playground or, according to the weather inside.
2. School outings or visits
3. Whilst cover is being arranged for a teacher who is absent or unavailable.
4. Supervising any child who does not participate in school Assembly
5. Supervising a child awaiting collection to go home during the school day, for health or personal reasons.
6. Supervising children using the cloakroom and toilets and changing before and after PE lessons.
7. Assisting children who require changing.

Provision of First Aid to include:

- Administering routine first aid treatment
- Administering prescribed medication in certain circumstances
- Handling all aspects of emergencies and accidents which occur whilst the children are in the care of the school during your working hours.
- Assisting in arrangements for, and at, school medicals if required.

The provision of general assistance to teaching staff in:

- To give support to children with difficulties at the direction of the Headteacher or class teacher.
- A range of class activities
- The preparation of materials (e.g. cutting paper, preparing paints etc.) worksheets, display and other teaching aids.
- The storing and tidying of stock, ensuring its ready availability for distribution and use.
- Maintaining tidy class areas.

The duties of the post may vary from time to time without changing the general character of the post or the level of responsibility.



Job Description Finance Officer

Dated: _____

REPORTS TO: HEADTEACHER

MAIN DUTIES AND RESPONSIBILITIES

1. To administer the financial systems. This will included
 - Ensuring accurate records are maintained, both manually and using the appropriate computer systems.
 - Regularly reconciling all financial accounts.
 - Recording receipt of monies and banking of same.
 - Monitoring expenditure relating to the Imprest account and submitting claims on a regular basis.
 - Preparing School Fund for audit on a annual basis.
2. To assist Senior Management to determine budget requirements and effective monitoring of the budget on an ongoing basis.
3. To organise private lettings, including sending out invoices, arranging payments and issuing receipts.
4. To complete procedures related to ordering materials, equipment etc. and the processing of invoices.
5. To assist Senior Management regarding recruitment and personnel issues with a bias on financial requirements/implications.
6. To administer all personnel systems.
7. To ensure that confidentiality is maintained at all times.

The various elements of the post will be at the discretion of the Headteacher and will depend on the changing priorities.

The duties of the post may vary from time to time without changing the general character of the post or the level of responsibility.

TWYFORD C OF E FIRST SCHOOL - MID-DAY MEALS SUPERVISOR JOB DESCRIPTION

This list of duties provides a broad indication of what is included in the job. Mid-day meals supervisors are expected to report to the school each day at a time laid down by the Headteacher and to carry out the following duties.

TIMES 11.45 a.m. - 1.15 p.m.

HALL DUTIES

Set out tables and chairs ready for lunch at 12.00 noon.

Supervise the children when washing hands for lunch.

Quickly settle children in groups of eight.

Help with any difficult boxes, cartons and wrappings.

Cut up fruit if necessary.

Give out sandwiches to those children entitled to free lunch.

Mingle with children, encouraging but not insisting that they eat their lunch.

Inform class teacher if a child has regular problems with eating their lunch.

Clean and mop up spills.

Tables and chairs to be wiped after children have finished eating.

Tables and chairs must not be stored away before the end of the session.

The hall must be left clean and tidy for the afternoon session.

PLAYGROUND DUTIES

Supervise safety of children at all times. The children must not be in the playground unsupervised. Serious mis-conduct must be reported to Headteacher.

Badly injured children must be escorted into the building and Headteacher must be informed.

Children with minor scratches etc can be sent in to report to the staff room and can be accompanied by one of the older children

Blow whistle at 1.10 p.m. at the end of the lunch break. Supervision of the children, except in exceptional circumstances will end at 1.15pm.

FIRST AID DUTIES

Injured or ill children must be brought into school. And taken to a teacher or welfare assistant.

Headteacher must be informed of any injury or accident.

WET PLAY DUTIES

All internal doors into the classrooms must be kept open.

Wet play activities to be given out. NO SCISSORS.