

## **ANEXO 1 – Tabela de análise descritiva dos documentos recolhidos**

Foram construídas tabelas distintas para cada um dos parâmetros da avaliação do desempenho do diretor, de forma a facilitar a leitura. A ordem pela qual as escolas estão apresentadas em cada uma das tabelas é a correspondente à ordem pela qual foram analisadas, tendo sido a coluna “Tipo” preenchida após a contagem de cada grupo.

- # - numeração arbitrária atribuída a cada documento consultado, representando a ordem pela qual foi consultado e analisado
- Escola – nome do agrupamento de escolas ou escola não agrupada
- Tipo – classificação mediante o seu conteúdo e estrutura
- Data – data da elaboração do documento. Em alguns documentos não consta a data da sua elaboração, pelo que é apresentada a notação *sd* (sem data)
- Distrito – distrito em que se localiza o agrupamento de escolas ou escola não agrupada
- Conteúdo – resumo dos conteúdos apresentados no documento
- Indicadores/descriptores – resumo dos indicadores de avaliação apresentados no documento. Utilizou-se a denominação dupla, pois alguns documentos apresentam o termo “indicadores” e outros o termo “descriptores”
- Escala de avaliação – indicação de escala de avaliação qualitativa, quantitativa discreta, quantitativa continua ou quantitativa mista

**Parâmetro: Compromissos**

#	Escola	Tipo	Data	Distrito	Compromissos		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
Eficiência							
Qualidade							
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
4	Barroselas	A	out-13	Viana do Castelo	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
Gestão de recursos financeiros	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						

5	Felgueiras	A	jul-13	Porto	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
Eficiência							
Qualidade							
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Definição de metas para resultados escolares	Grau de concretização	N/A
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Cultura de autoavaliação	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Plano de formação	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Projeto educativo	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual de atividades	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Implementação de medidas para aumento do serviço educativo	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Envolvimento da comunidade educativa	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Projeto educativo e plano anual de atividades	Envolvimento da comunidade escolar	Quantitativa discreta
						Meios providenciados	
						Acompanhamento da implementação	
						Realização de avaliação	
						Estratégias de melhoria	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Comunicação	
						Promoção do relacionamento interpessoal	

					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos	
					Gestão de recursos materiais	Conservação do património	
						Rentabilização dos recursos	
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
					Plano anual atividades	Qualidade	
						Grau de execução	
						Eficácia	
					Plano de formação	Eficiência	
						Qualidade	
						Grau de execução	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Projeto educativo e plano anual de atividades	Envolvimento da comunidade escolar	Quantitativa discreta
						Meios providenciados	
						Acompanhamento da implementação	
						Realização de avaliação	
						Estratégias de melhoria	

					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Promoção do relacionamento interpessoal	
						Comunicação	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos	
						Conservação do património	
						Rentabilização dos recursos	
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Projeto educativo e plano anual de atividades	Melhoramento de espaços físicos	Quantitativa discreta
						Melhoramento de relações interpessoais	
						Aumento do sucesso educativo	
						Grau de cumprimento	
						Avaliação	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Promoção do relacionamento interpessoal	
						Comunicação	
						Gestão de recursos financeiros e materiais	
11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	Projeto educativo	N/A	Quantitativa contínua
					Plano anual de atividades		
					Plano de formação		
					Gestão de recursos humanos		
					Gestão de recursos financeiros		
					Gestão de recursos materiais		
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
14	Martins Sarmiento	A	mar-14	Braga	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

15	Fragoso	A	abr-13	Braga	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
Eficiência							
Qualidade							
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
Autoavaliação	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	

					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Autoavaliação	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Sucesso escolar	Taxas de insucesso	Quantitativa contínua
						Número de alunos em quadro de excelência	
					Formação integral dos alunos	Promoção de atividades	
					Coesão e articulação pedagógica	Presença nas escolas do agrupamento	
						Promoção de atividades	
					Cooperação docente	Número de reuniões de grupo disciplinar	
						Número de reuniões de articulação	
					Formação contínua	Número de ações de formação promovidas	

					Duração das ações de formação promovidas		
					Divulgação de informação	Quantidade de informação divulgada	
						Diversidade das plataformas de comunicação	
						Participação da comunidade educativa	
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
					Plano anual atividades	Qualidade	
						Grau de execução	
						Eficácia	
					Plano de formação	Eficiência	
						Qualidade	
						Grau de execução	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	Carta de missão	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficácia	

						Eficiência	
						Qualidade	
					Insucesso escolar	Taxas de sucesso	
					Abandono escolar	Taxas de abandono	
					Indisciplina	Taxas de indisciplina	
					Plano anual de atividades	Eficácia	
						Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Melhoria do serviço educativo	
20	Pontével	A	set-13	Santarém	Projeto educativo	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
Eficiência							
Qualidade							
Gestão de recursos materiais	Eficácia						

						Eficiência	
						Qualidade	
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Projeto educativo	Envolvimento da comunidade escolar	Quantitativa discreta
						Meios providenciados	
						Acompanhamento da implementação	
						Realização de avaliação	
						Estratégias de melhoria	
					Plano anual atividades	Envolvimento da comunidade escolar	
						Meios providenciados	
						Acompanhamento da implementação	
						Realização de avaliação	
						Estratégias de melhoria	
					Plano de formação	Levantamento de necessidades	
						Condições para a avaliação	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Promoção do relacionamento interpessoal	
						Comunicação	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos	
						Conservação do património	
Rentabilização dos recursos							
Prestação de serviço educativo	Qualidade do ensino						
	Sucesso escolar						
	Inovação das estratégias de ensino						
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Projeto educativo e plano anual de atividades	Melhoramento de espaços físicos	Quantitativa mista
						Melhoramento de relações interpessoais	
						Aumento do sucesso educativo	

						Grau de cumprimento	
						Avaliação	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Promoção do relacionamento interpessoal	
						Comunicação	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos	
23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
Qualidade							
Autoavaliação	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	Resultados escolares	Melhoria dos resultados	N/A

					Abandono escolar	Taxas de abandono	
					Indisciplina	Taxas de indisciplina	
					Formação de pessoal	Número de ações de formação promovidas	
					Divulgação de informação	Quantidade de informação divulgada	
					Autoavaliação	Processo de autoavaliação	
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Projeto educativo e plano anual de atividades	Sucesso escolar	Quantitativa discreta
						Oferta educativa	
						Grau de cumprimento	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Autoavaliação	Grau de cumprimento	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Parcerias	Número e tipo de parcerias	
						Eficácia	
Eficiência							

						Qualidade	
26	Tomaz Ribeiro	C	nov-13	Viseu	Projeto educativo	Tempo de elaboração	Quantitativa mista
						Grau de cumprimento	
					Plano anual de atividades	Tempo de elaboração	
						Grau de cumprimento	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Qualidade da distribuição de serviço	
					Formação de pessoal	Grau de cumprimento	
					Gestão de recursos financeiros	Montante de verbas captadas	
						Execução orçamental	
					Gestão de recursos materiais	Qualidade dos recursos pedagógicos	
Qualidade dos espaços pedagógicos							
Estratégias de conservação e reabilitação de espaços							
27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	

						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
Gestão de recursos financeiros	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Gestão de recursos humanos	Eficácia	Quantitativa contínua
						Eficiência	

						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Resultados do projeto educativo	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Resultados do plano anual de atividades	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Compromissos da carta de missão	Eficácia	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Qualidade	
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
	Eficiência						

						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Projeto educativo / planos anuais	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Qualidade do ensino / aperfeiçoamento de práticas e procedimentos / respeito pelos ritmos de aprendizagem	Diversidade da oferta formativa	
						Qualidade	
					Plano de ação de melhorias	Grau de concretização	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Articulação entre níveis e ciclos de ensino / promoção das relações dos docentes	Grau de melhoria	
						Sinergias criadas	
Qualidade dos resultados dos alunos							
Cultura de autoavaliação	Grau de cumprimento						
Desempenho do agrupamento/parcerias e	Qualidade do ensino						

					protocolos	Qualidade dos resultados das cooperações	
					Formação de pessoal	Grau de execução	
						Eficácia	
						Qualidade	
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Projeto educativo / planos anuais	Conceção e desenvolvimento dos documentos	Qualitativa
						Avaliação	
						Ajuste à realidade da escola	
						Mobilização para os objetivos	
					Gestão dos recursos humanos	Reconhecimento dos potenciais individuais	
						Gestão dos recursos disponíveis	
						Clima da escola	
						Trabalho cooperativo	
						Disponibilização de informação	
						Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	
					Gestão dos recursos financeiros	Gestão dos recursos disponíveis	
						Racionalização de processos	
						Otimização	
Redução de custos							
Gestão dos recursos materiais	Gestão dos recursos disponíveis						
	Otimização						
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal	Carta de missão	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Insucesso escolar	Taxas de insucesso	
					Abandono escolar	Taxas de abandono	

					Indisciplina	Taxas de indisciplina	
					Plano anual de atividades	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Melhoria do serviço educativo	
				Projeto educativo	Grau de execução		
					Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Plano anual atividades	Grau de execução		
					Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Plano de formação	Grau de execução		
					Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Gestão de recursos humanos	Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Gestão de recursos financeiros	Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Gestão de recursos materiais	Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
				Autoavaliação	Eficácia		
					Eficiência		
					Qualidade		
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro			

36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia	
Eficiência							
Qualidade							
Gestão de recursos materiais	Eficácia						
	Eficiência						
	Qualidade						
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Projeto educativo e plano anual de atividades	Envolvimento da comunidade escolar	Quantitativa contínua
						Meios providenciados	
						Acompanhamento da implementação	
						Realização de avaliação	
						Estratégias de melhoria	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Comunicação	

					Promoção do relacionamento interpessoal	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos
						Rentabilização dos recursos
						Conservação do património
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Projeto educativo	Grau de execução
						Eficácia
						Eficiência
						Qualidade
					Plano anual atividades	Grau de execução
						Eficácia
						Eficiência
						Qualidade
					Plano de formação	Grau de execução
						Eficácia
						Eficiência
						Qualidade
					Gestão de recursos humanos	Eficácia
						Eficiência
						Qualidade
					Gestão de recursos financeiros	Eficácia
Eficiência						
Qualidade						
Gestão de recursos materiais	Eficácia					
	Eficiência					
	Qualidade					
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Projeto educativo	Envolvimento da comunidade escolar
						Realização de avaliação
						Acompanhamento da implementação
						Estratégias de melhoria

Quantitativa mista

Quantitativa contínua

					Plano anual atividades	Grau de cumprimento	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade do serviço educativo	
					Plano de formação	Realização de diagnóstico	
						Concordância com as metas do projeto educativo	
						Concordância com o projeto de intervenção	
					Gestão de recursos humanos	Qualidade do serviço educativo	
						Consideração pelas competências e perfis profissionais	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Adequação de estratégias	
						Grau de respeito pelo orçamento	
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Projeto educativo e plano anual de atividades	Melhoramento de espaços físicos	Quantitativa discreta
						Melhoramento de relações interpessoais	
						Aumento do sucesso educativo	
						Grau de cumprimento	
						Avaliação	
					Gestão de recursos humanos	Organização de recursos	
						Avaliação dos outros	
						Promoção do relacionamento interpessoal	
						Comunicação	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Rigor na gestão de recursos	
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	

						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano de formação	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					G práticas pedagógicas	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Autoavaliação	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	Projeto educativo	N/A	N/A
					Promoção do sucesso		
					Relações com a comunidade		
					Plano anual de atividades		
					Gestão de recursos humanos		
					Gestão de recursos financeiros		
					Gestão de recursos materiais		

43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	Concretização do contrato de autonomia	N/A	N/A
					Projeto educativo		
					Plano anual de atividades		
					Gestão de recursos humanos		
					Administração de recursos financeiros e materiais		
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	Concretização do plano de ação	Grau de concretização	N/A
					Gestão e qualificação dos recursos humanos		
					Gestão dos recursos financeiros		
					Resultados globais obtidos		
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Projeto educativo	Grau de execução	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Plano anual atividades	Grau de execução	
						Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					G práticas pedagógicas	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
						Eficiência	
						Qualidade	
					Gestão de recursos financeiros e materiais	Eficácia	
						Eficiência	
Qualidade							
46	ES Camões	F	jul-13	Lisboa	Cumprimento dos objetivos definidos	Eficácia	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Qualidade	

				Articulação dos objetivos individuais com os definidos no projeto educativo e plano anual de atividades	Eficácia	
					Eficiência	
					Qualidade	
				Resultados na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros	Eficácia	
					Eficiência	
					Qualidade	

**Parâmetro: Competências - Gestão**

	Escola	Tipo	Data	Distrito	Competências		
					Gestão		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	

					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
4	Barroselas	A	out-13	Viana do Castelo	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	

5	Felgueiras	A	jul-13	Porto	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Pessoal docente	Grau de cumprimento	N/A
						Ambiente de trabalho	
						Qualidade	
					Pessoal não docente	Consideração pelas competências profissionais	
					Verbas do orçamento	Racionalidade	
					Respeito pelo orçamento	Grau de respeito	
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa discreta
						Supervisão	
						Avaliação	
					Cumprimento de prazos	Grau de cumprimento	
					Decisões e orientações superiores		
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	

					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa discreta
						Supervisão	
						Avaliação	
					Cumprimento de prazos	Grau de cumprimento	
					Decisões e orientações superiores		
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa discreta
						Supervisão	
						Avaliação	
11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	N/A	N/A	Quantitativa contínua
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	

						Eficiência Eficácia Qualidade			
				Financeira	Grau de cumprimento Eficiência Eficácia Qualidade				
				Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos Ambiente escolar				
14	Martins Sarmento	A	mar-14	Braga	Pedagógica	Grau de cumprimento Eficiência Eficácia Qualidade		Quantitativa discreta	
						Administrativa			Grau de cumprimento Eficiência Eficácia Qualidade
									Financeira
							Recursos humanos, financeiros e materiais		
					Pedagógica				
						Administrativa			
									Financeira
							Recursos humanos, financeiros e materiais		
					Pedagógica				
						Administrativa			
									Financeira

						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Gestão pedagógica, administrativa e financeira	Eficiência	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Clima de escola	
						Sucesso educativo	
						Grau de cumprimento	
					Recursos materiais e financeiros	Eficiência	
						Eficácia	
						Clima de escola	
						Sucesso educativo	
						Grau de cumprimento	
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	

					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	Pessoal docente	Distribuição de serviço	Quantitativa discreta
						Qualidade do serviço educativo	
					Pessoal não docente	Consideração pelas competências profissionais	
					Formação de pessoal	Qualidade	
						Adequação da formação às necessidades	
					Respeito pelas linhas orientadoras do orçamento	Grau de respeito	
20	Pontével	A	set-13	Santarém	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa discreta
						Supervisão	
						Avaliação	
					Cumprimento de prazos	Grau de cumprimento	
					Decisões e orientações superiores		
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa mista
						Supervisão	
						Avaliação	

23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa contínua
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	N/A	N/A	N/A
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
26	Tomaz Ribeiro	C	nov-13	Viseu	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	

						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	

						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Gestão de recursos	Racionalidade	Quantitativa contínua
						Adequação	
Gestão das instalações	Racionalidade						
	Adequação						
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Administrativa	Resultados dos alunos	Quantitativa discreta
					Recursos Humanos	Consideração pelas competências profissionais	
					Funcionamento dos serviços	Adequação	
					Recursos financeiros	Eficácia	
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Gestão de recursos humanos, financeiros e materiais	Eficácia	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Qualidade	
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Atuação	Cumprimento da legalidade	Qualitativa

						Conduta ética	
						Estabelecimento de prazos e prioridades	Cumprimento de objetivos
							Adaptação e ajuste
						Respeito pelos valores éticos	Grau de respeito
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal		Pessoal docente	Distribuição de serviço
							Qualidade do serviço educativo
						Pessoal não docente	Qualidade
						Formação de pessoal	Adequação da formação às necessidades
						Financeira	Adequação das estratégias orçamentais
						Respeito pelo orçamento	Grau de respeito
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro		Pedagógica	Grau de cumprimento
							Eficiência
							Eficácia
							Qualidade
						Administrativa	Grau de cumprimento
							Eficiência
							Eficácia
							Qualidade
						Financeira	Grau de cumprimento
							Eficiência
							Eficácia
							Qualidade
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém		Pedagógica	Grau de cumprimento
							Eficiência
							Eficácia
							Qualidade
						Administrativa	Grau de cumprimento
							Eficiência
							Eficácia

						Qualidade		
					Financeira	Grau de cumprimento		
						Eficiência		
						Eficácia		
						Qualidade		
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos		
						Ambiente escolar		
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa contínua	
						Supervisão		
						Avaliação		
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa mista	
						Eficiência		
						Eficácia		
						Qualidade		
					Administrativa	Grau de cumprimento		
						Eficiência		
						Eficácia		
						Qualidade		
					Financeira	Grau de cumprimento		
						Eficiência		
						Eficácia		
						Qualidade		
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos							
	Ambiente escolar							
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa contínua	
						Supervisão		
					Decisões e orientações superiores	Grau de cumprimento		
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Funcionamento dos serviços	Organização	Quantitativa discreta	
						Supervisão		
						Avaliação		
					Cumprimento de prazos	Grau de cumprimento		
Decisões e orientações superiores								
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa discreta	
						Eficiência		

						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos	
						Ambiente escolar	
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	N/A	N/A	N/A
43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	N/A	N/A	N/A
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	N/A	N/A	N/A
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Pedagógica	Grau de cumprimento	Quantitativa contínua
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Administrativa	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
					Financeira	Grau de cumprimento	
						Eficiência	
						Eficácia	
						Qualidade	
Recursos humanos, financeiros e materiais	Desempenho escolar dos alunos						
	Ambiente escolar						
46	Camões	F	jul-13	Lisboa	Planeamento e calendarização de atividades	Nível de demonstração	Quantitativa discreta
					Identificação de problemas e rapidez de atuação		
					Proposta de medidas e ações concretas para a melhoria dos resultados escolares		

				Promoção de formas de trabalho inovadoras		
				Antecipação de problemas e conflitos		
				Promoção da iniciativa		
				Aplicação dos princípios éticos e legais		
				Adaptação do funcionamento da escola às necessidades dos alunos		
				Implementação de medidas de avaliação da qualidade		
				Resposta rápida às solicitações da hierarquia e comunidade		
				Cuidado e responsabilidade na gestão dos recursos materiais e financeiros		

## Parâmetro: Competências – Liderança

#	Escola	Tipo	Data	Distrito	Competências		
					Liderança		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
4	Barroselas	A	out-13	Viana do Castelo	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
5	Felgueiras	A	jul-13	Porto	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Reconhecimento pela comunidade	Grau de reconhecimento	N/A

					Desempenho de funções	Grau de desempenho	
					Atuação	Respeito pelos normativos	
						Abertura ao diálogo	
						Assertividade	
						Cumprimento de metas	
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Motivação da comunidade educativa		
					Promoção de lideranças		
					Atuação	Assertividade	
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Atuação		
					Motivação da comunidade educativa		
					Promoção de lideranças		
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Motivação da comunidade educativa		
					Atuação	Assertividade	
						Equidade	
11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	N/A	N/A	Quantitativa contínua
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		

14	Martins Sarmento	A	mar-14	Braga	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos		
					Promoção da formação		
15	Fragoso	A	abr-13	Braga	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos		
					Promoção da formação		
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos		
					Promoção da formação		
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Participação de pais	Grau de execução	Quantitativa contínua
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficiência	
						Eficácia	
					Gestão de recursos materiais	Eficiência	
						Eficácia	
					Formação de pessoal	Grau de cumprimento	
Liderança	Seriedade						
	Competência						
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Capacidade de decisão	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Definição de estratégias	Envolvimento da comunidade	
					Promoção da cooperação	Grau de desempenho	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização		
					Delegação de tarefas		
					Atuação	Equidade	
						Justiça	
Promoção da imagem externa	Parcerias						
	Melhoria do serviço educativo						
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	Reconhecimento pela comunidade	Grau de reconhecimento	Quantitativa discreta

					Desempenho de funções		
					Respeito pelos normativos		
					Abertura ao diálogo		
					Alteração de comportamentos		
					Mobilização dos profissionais		
20	Pontével	A	set-13	Santarém	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Atuação		
					Motivação da comunidade educativa		
					Promoção de lideranças		
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa mista
					Motivação da comunidade educativa		
					Atuação	Assertividade	
					Equidade		
23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa contínua
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	N/A	N/A	N/A
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
26	Tomaz Ribeiro	C	nov-13	Viseu	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		
					Participação da comunidade		
					Sucesso escolar		

27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta	
					Participação de pais			
					Participação da comunidade			
					Gestão de recursos humanos			Eficácia
					Promoção da formação			
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista	
					Participação de pais			
					Participação da comunidade			
					Gestão de recursos humanos	Eficácia		
					Promoção da formação			
29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Promoção do trabalho colaborativo	Grau de execução	Quantitativa contínua	
					Promoção da autonomia			
					Envolvimento dos colaboradores			
					Atuação	Equidade		
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Envolvimento dos colaboradores	Grau de envolvimento	Quantitativa discreta	
					Clima organizacional	Grau de participação		
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	Grau de delegação		
					Modelo de atuação	Equidade		
						Justiça		
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa discreta	
					Participação de pais			
					Participação da comunidade			
					Gestão de recursos humanos	Eficácia		
					Promoção da formação			
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Colaboração entre diferentes lideranças / partilha de competências e responsabilidades	Grau de execução	Quantitativa mista	
					Promoção de valores e princípios da atividade administrativa	Eficácia		
						Grau de execução		
						Grau de execução		
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Direção do pessoal	Grau de execução	Qualitativa	
					Mobilização para objetivos			
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização			

					Atuação	Equidade	
						Justiça	
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal	Reconhecimento pela comunidade	Grau de reconhecimento	Quantitativa discreta
					Desempenho de funções		
					Respeito pelos normativos		
					Abertura ao diálogo		
					Alteração de comportamentos		
					Mobilização dos profissionais		
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro	Capacidade de decisão	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Definição de estratégias	Envolvimento da comunidade	
					Promoção da cooperação	Grau de desempenho	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização		
					Delegação de tarefas		
					Atuação		
						Justiça	
					Promoção da imagem externa	Parcerias	
	Melhoria do serviço educativo						
36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém	Capacidade de decisão	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Definição de estratégias	Envolvimento da comunidade	
					Promoção da cooperação	Grau de desempenho	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização		
					Delegação de tarefas		
					Atuação		
						Justiça	
					Promoção da imagem externa	Parcerias	
	Melhoria do serviço educativo						
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa contínua
					Promoção de ambiente de confiança		
					Delegação d competências		
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Gestão de conflitos de interesses	Frequência	Quantitativa mista
					Participação de pais		

					Participação da comunidade		
					Gestão de recursos humanos	Eficácia	
					Promoção da formação		
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Respeito pelos normativos	Grau de respeito	Quantitativa contínua
					Clima organizacional	Participação dos atores educativos	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	Grau de cumprimento	
					Abertura ao diálogo		
					Mobilização e motivação dos atores educativos		
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Interação das equipas de trabalho	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Motivação da comunidade educativa		
					Promoção de lideranças		
					Atuação	Assertividade	
						Equidade	
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Capacidade de decisão	Grau de desempenho	Quantitativa discreta
					Definição de estratégias	Envolvimento da comunidade	
					Promoção da cooperação	Grau de desempenho	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização		
					Delegação de tarefas		
					Atuação	Equidade	
						Justiça	
Promoção da imagem externa	Parcerias						
	Melhoria do serviço educativo						
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	N/A	N/A	N/A
43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	N/A	N/A	N/A
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	N/A	N/A	N/A
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Capacidade de decisão	Grau de desempenho	Quantitativa contínua
					Definição de estratégias	Envolvimento da comunidade	
					Promoção da cooperação	Grau de desempenho	
					Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização		
					Delegação de tarefas		
					Atuação	Equidade	
						Justiça	
Promoção da imagem externa	Parcerias						

						Melhoria do serviço educativo	
46	Camões	F	jul-13	Lisboa	Envolvimento da comunidade educativa na definição dos objetivos	Nível de demonstração	Quantitativa discreta
					Promoção de espírito de grupo		
					Estímulo da iniciativa e autonomia		
					Acompanhamento das atividades		
					Justiça e equidade de tratamento		

## Parâmetro: Competências – Visão Estratégica

#	Escola	Tipo	Data	Distrito	Competência		
					Visão estratégica		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Definição de prioridades e metas	Possuir visão estratégica	N/A
					Adoção de estratégias inovadoras	Grau de inovação	
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da mudança		
					Gestão de riscos		
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da mudança		
					Gestão de riscos		
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da mudança		

11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	N/A	N/A	Quantitativa contínua
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
14	Martins Sarmento	A	mar-14	Braga	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
15	Fragoso	A	abr-13	Braga	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Linha estratégica estabelecida	Eficiência	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Grau de execução	
						Adequação à carta de missão	
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	Definição de prioridades e metas	Frequência	Quantitativa discreta
					Adoção de estratégias inovadoras		
					Participação de encarregados de educação		
					Definição oferta educativa		
20	Pontével	A	set-13	Santarém	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta

						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da mudança		
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa mista
					Promoção da mudança		
23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	N/A	N/A	N/A
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
						Cumprimento dos compromissos	
26	Tomaz Ribeiro	C	nov-13	Viseu	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
						Cumprimento dos compromissos	
27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Atenção ao ambiente externo	Grau de execução	Quantitativa contínua
					Definição de objetivos e estratégias		
					Atuação		
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Atenção ao ambiente externo	Grau de atenção	Quantitativa discreta
					Definição de estratégias	Grau de adaptação	

						Avaliação		
						Implementação		
						Definição de metas	Concordância com a visão	
							Concordância com orientações recebidas	
						Desenvolvimento da visão	Grau de execução	
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta	
						Eficácia		
						Eficiência		
						Cumprimento dos compromissos		
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Visão estratégica organizacional / tomada de riscos	Grau de execução	Quantitativa mista	
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Capacidade de análise do ambiente externo e interno	Grau de execução	Qualitativa	
						Definição de estratégias		
						Concordância com a visão		
						Implementação		
						Adequação à carta de missão		
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal	Definição de prioridades e metas	Frequência	Quantitativa discreta	
								Adoção de estratégias inovadoras
								Participação de encarregados de educação
								Definição oferta educativa
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta	
						Eficácia		
						Eficiência		
						Cumprimento dos compromissos		
36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta	
						Eficácia		
						Eficiência		
						Cumprimento dos compromissos		
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa contínua	
					Promoção da mudança			
					Gestão de riscos			
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa mista	
						Eficácia		
						Eficiência		

						Cumprimento dos compromissos	
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Adoção de estratégias inovadoras	Grau de execução	Quantitativa contínua
					Definição de prioridades e metas		
					Avaliação das metas		
					Promoção da participação dos encarregados de educação		
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Capacidade de inovação	Grau de execução	Quantitativa mista
					Promoção da mudança		
					Gestão de riscos		
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa discreta
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	N/A	N/A	N/A
43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	N/A	N/A	N/A
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	N/A	N/A	N/A
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Linha estratégica estabelecida	Adequação à carta de missão	Quantitativa contínua
						Eficácia	
						Eficiência	
						Cumprimento dos compromissos	
46	Camões	F	jul-13	Lisboa	Atenção ao ambiente externo	Nível de demonstração	Quantitativa discreta
					Antecipação das necessidades de mudança		
					Definição de estratégias		
					Implementação de medidas adequadas		
					Aplicação de conhecimentos e experiência		

## Parâmetro – Competências – Representação Externa

#	Escola	Tipo	Data	Distrito	Competência		
					Representação externa		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
4	Barroselas	A	out-13	Viana do Castelo	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
5	Felgueiras	A	jul-13	Porto	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Promoção da imagem externa	Melhoria do serviço educativo prestado	N/A
					Realização de parcerias		
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da imagem externa		
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	

						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da imagem externa		
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa discreta
11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	N/A	N/A	Quantitativa contínua
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
14	Martins Sarmento	A	mar-14	Braga	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
15	Fragoso	A	abr-13	Braga	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Projeção da imagem do AE	Dedicação	Quantitativa contínua
						Eficiência	
					Eficácia		
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
					Eficiência		
					Eficácia		
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	

						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	Promoção da imagem externa	Frequência	Quantitativa discreta
					Realização de parcerias		
					Melhoria do serviço educativo prestado		
20	Pontével	A	set-13	Santarém	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Promoção da imagem externa		
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa mista
23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa contínua
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	N/A	N/A	N/A
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
26	Tomaz Ribeiro	C	nov-13	Viseu	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	

29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Participação em projetos	Grau de execução	Quantitativa contínua
					Promoção da imagem externa		
					Aplicação de orientações superiores		
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Participação em projetos	Grau de execução	Quantitativa discreta
					Representação externa		
					Imagem de credibilidade		
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
					Serviço público com a comunidade	Eficácia	
						Dedicação	
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Visibilidade do agrupamento	Frequência	Quantitativa mista
						Empenho	
						Dedicação	
					Projeção da imagem do agrupamento / ações que envolvem a comunidade educativa	Frequência	
						Grau de envolvimento	
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Participação em projetos	Grau de execução	Qualitativa
					Desenvolvimento de atividades		
					Participação de pais		
					Parcerias com entidades externas		
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal	Promoção da imagem externa	Melhoria do serviço educativo prestado	Quantitativa discreta
					Realização de parcerias		
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
					Serviço público com a comunidade	Eficácia	
						Dedicação	
36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Divulgação da imagem do agrupamento	Grau de execução	Quantitativa contínua
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa mista

						Eficiência	
						Eficácia	
					Serviço público com a comunidade	Dedicação	
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Promoção da imagem externa	Grau de execução	Quantitativa contínua
					Consolidação de parcerias	Melhoria do serviço educativo prestado	
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Representação externa	Grau de execução	Quantitativa mista
					Promoção da imagem externa		
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa discreta
						Eficiência	
						Eficácia	
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	N/A	N/A	N/A
43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	N/A	N/A	N/A
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	N/A	N/A	N/A
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Projeção da imagem do AE	Frequência	Quantitativa contínua
						Eficiência	
						Eficácia	
				Serviço público com a comunidade	Dedicação		
46	Camões	F	jul-13	Lisboa	Representação da escola	Nível de demonstração	Quantitativa discreta
				Participação em projetos com exposição externa			
				Comunicação descontruída em audiências alargadas			
				Promoção da colaboração com outras escolas e instituições			

**Parâmetro: Formação Contínua**

#	Escola	Tipo	Data	Distrito	Formação contínua		
					Conteúdos	Indicadores/descriptores	Escala de avaliação
1	Arga e Lima	A	2014	Viana do Castelo	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
2	Lousada Este	A	jul-13	Porto	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
3	António Granjo	A	jan-14	Vila Real	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
4	Barroselas	A	out-13	Viana do Castelo	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
5	Felgueiras	A	jul-13	Porto	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
6	ES Almeida Garrett	F	mar-14	Viana do Castelo	Aquisição de conhecimento	Grau de cumprimento	N/A
					Atualização de conhecimento		
7	Ermesinde	D	jul-14	Porto	Realização de formação	N/A	Quantitativa discreta
8	Eiriz	A	jul-14	Porto	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	

						Iniciativa	
9	Carolina Michaelis	D	set-13	Porto	Realização de formação	N/A	Quantitativa discreta
10	Baltar	D	mai-14	Porto	Realização de formação	N/A	Quantitativa mista
11	A-ver-o-mar	A	sd	Porto	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
12	Póvoa de Lanhoso	G	out-13	Braga	Realização de formação	N/A	Quantitativa contínua
13	Alfândega da Fé	A	out-13	Bragança	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
14	Martins Sarmento	A	mar-14	Braga	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
15	Fragoso	A	abr-13	Braga	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
16	Celeirós	A	out-13	Braga	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
17	Manuel Laranjeira	F	nov-13	Aveiro	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa contínua
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
18	Escariz	B	nov-13	Aveiro	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
19	Ordem de Santiago	E	set-13	Setúbal	N/A	N/A	Quantitativa discreta

20	Pontével	A	set-13	Santarém	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
					Atualização de conhecimento profissional	Frequência	
						Iniciativa	
21	Ourém	D	jul-14	Santarém	Realização de formação	N/A	Quantitativa discreta
22	Marinhas do sal	D	sd	Santarém	Realização de formação	N/A	Quantitativa mista
23	Nuno Gonçalves	A	jun-14	Lisboa	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa contínua
						Iniciativa	
				Atualização de conhecimento profissional	Frequência		
					Iniciativa		
24	Mogadouro	G	fev-14	Bragança	N/A	N/A	N/A
25	Zona Urbana Viseu	C	jun-14	Viseu	Realização de formação acreditada	Número de horas de formação	Quantitativa discreta
					Realização de outra formação		
27	Francisco Rodrigues Lobo	A	set-13	Leiria	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
				Atualização de conhecimento profissional	Frequência		
					Iniciativa		
28	Gafanha Encarnação	A	nov-13	Aveiro	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
				Atualização de conhecimento profissional	Frequência		
					Iniciativa		
29	Esgueira	F	jul-14	Aveiro	Realização de formação	Efetivação	Quantitativa contínua
						Aproveitamento	
						Duração	
30	Eixo	F	2013	Aveiro	Realização de formação	Frequência	Quantitativa discreta
						Aproveitamento	
						Número de horas de formação	
31	Poeta António Aleixo	A	set-13	Faro	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
				Atualização de conhecimento profissional	Frequência		
					Iniciativa		
32	Catujal Unhos	F	nov-13	Lisboa	Realização de formação contínua	Frequência	Quantitativa mista
33	Paço de arcos	F	sd	Lisboa	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Qualitativa

					Atualização de conhecimento profissional		
					Reflexão sobre as práticas		
					Partilha de conhecimento	Promoção de trabalho colaborativo	
34	Fernão Mendes Pinto	E	sd	Setúbal	N/A	N/A	Quantitativa discreta
35	Arrifana	B	mar-14	Aveiro	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
Atualização de conhecimento profissional	Frequência						
	Iniciativa						
36	N2 Abrantes	B	set-14	Santarém	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
Atualização de conhecimento profissional	Frequência						
	Iniciativa						
37	Freixo	D	nov-13	Viana do Castelo	Realização de formação	N/A	Quantitativa contínua
38	Marinhas	A	abr-14	Braga	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa mista
						Iniciativa	
Atualização de conhecimento profissional	Frequência						
	Iniciativa						
39	Conde de Ourém	D	out-14	Santarém	Realização de formação	N/A	Quantitativa contínua
40	Daniel Faria	D	mai-14	Porto	Realização de formação	N/A	Quantitativa mista
41	Madeira Torres	A	jan-14	Lisboa	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa discreta
						Iniciativa	
Atualização de conhecimento profissional	Frequência						
	Iniciativa						
42	ES Emídio Navarro	G	set-14	Viseu	N/A	N/A	N/A
43	Caldas das Taipas	G	jan-14	Braga	N/A	N/A	N/A
44	Manuel Teixeira Gomes	G	out-13	Faro	Formação contínua	N/A	N/A
45	Monserrate	A	jul-14	Viana do Castelo	Aquisição de conhecimento profissional	Frequência	Quantitativa contínua
						Iniciativa	
Atualização de conhecimento profissional	Frequência						
	Iniciativa						
46	Camões	F	jul-13	Lisboa	N/A	N/A	N/A

## **ANEXO 2 - Guião de entrevista ao presidente do Conselho Geral**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:** Presidente do Conselho Geral – Escola X

**Tema:** Avaliação de desempenho do diretor

**Objeto da entrevista:** Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar,  
aprovado em

**Objetivo geral da entrevista:**

- Conhecer a perceção do entrevistado sobre o perfil do diretor
- Conhecer a influência que o instrumento de avaliação produzido tem na regulação/condicionamento da ação do professor

**Objetivos específicos da entrevista:**

1. Compreender o processo de elaboração do instrumento da avaliação do desempenho do diretor;
2. Perceber qual o perfil funcional do diretor subjacente às decisões do Conselho Geral;
3. Compreender a relação entre os critérios de avaliação constantes no documento elaborado e o perfil funcional desejado.

Blocos temáticos		Questões	Observações
A – legitimação da entrevista	Objetivo: clarificar o propósito da entrevista, permitir que o entrevistado se sinta confortável		
	Breve explicação dos objetivos gerais	A1. Informar o entrevistado do propósito da entrevista A2. Garantir o anonimato da informação obtida A3. Solicitar autorização para a gravação da entrevista	
B – Descrição do processo de construção do documento de avaliação do diretor	Objetivo: Obter informações sobre o processo de elaboração dos critérios de avaliação do diretor		
	Solicitar para descrever o processo de elaboração dos critérios de avaliação do diretor	B1. Como foi informado o Conselho Geral dos objetivos e da tarefa de avaliar o diretor? B2. Como e quando foi iniciado o processo? B3. Quanto tempo demorou o processo até estar aprovado o documento? B4. Quem esteve envolvido (todo o Conselho Geral, foi criada uma comissão)? B5. Foi realizada alguma formação específica aos membros do Conselho Geral para esta tarefa? B6. Tomaram conhecimento de grelhas de avaliação nacionais ou de outros países?	

C – Dificuldades	Objetivo: obter uma apreciação do entrevistado sobre o processo de criação do instrumento de avaliação		
	Inquirir sobre as dificuldades sentidas durante o processo de elaboração dos critérios de avaliação do diretor	<p>C1. Que dificuldades sentiu durante este processo?</p> <p>C2. Como foram superadas essas dificuldades?</p> <p>C3. Se tivesse que repetir o processo de elaborar os critérios de avaliação do diretor, que aspetos (se alguns) iria alterar?</p> <p>C4. Os critérios elaborados são suficientes para apreciar o trabalho do diretor?</p>	
D – Apreciação	Objetivo: captar a opinião do entrevistado sobre a globalidade do processo		
	Realizar um balanço do trabalho realizado	<p>D1. Que balanço faz ao processo de avaliação do diretor?</p> <p>D2. Que outros efeitos prevê que surjam deste processo?</p>	
E – Conclusão	Objetivo: compreender a visão que o entrevistado tem sobre o perfil ideal do diretor e a relação dessa visão com o instrumento de avaliação criado		
	Perguntar a opinião do entrevistado sobre o processo de avaliação do diretor	<p>E1. O que é para si ser um bom diretor de uma escola?</p> <p>E2. Até que ponto o processo de avaliação consegue captar as qualidades do diretor?</p>	

F – Fecho da entrevista	Finalização da entrevista Agradecimentos	<p>F1. Perguntar se deseja acrescentar algo mais à entrevista que não tenha sido perguntado ou esclarecido</p> <p>F2. Agradecer a participação e o tempo dispensado</p> <p>F3. Reforçar a garantia de anonimato da informação recolhida</p> <p>F4. Informar que será enviada uma transcrição da entrevista para revisão pelo entrevistado</p>	
-------------------------	---	---	--

Para a transcrição: colocar dia, hora, identificação do “tipo” em que se insere o documento criado, data de aprovação do documento

## **ANEXO 3 – Transcrição integral da entrevista A**

Entrevistado: Presidente do Conselho Geral – Escola A

Tema: Avaliação de desempenho do diretor

Objeto da entrevista: Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar, aprovado em  
junho de 2014

Data: 10/03/2015

Hora: 17:05

Local: escola onde leciona a professora

Na transcrição foram utilizadas algumas abreviaturas e codificações, a saber:

CG – Conselho Geral

CM – Carta de Missão

E – Entrevistadora

EE – Encarregado de educação

P – Professora

PE – Projeto Educativo

PI – Projeto de Intervenção

(---) – Intervenção de um interlocutor, sobreposta com a locução principal

((---)) – anotações relevantes para a compreensão do discurso ou ocorrências

... - Pequena pausa no discurso ou hesitação

*Texto em itálico* – Ênfase especial dada a uma fração do discurso

**Texto em negrito** – Fala com maior intensidade

<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo</b>
1 0:00,0 - 0:23,8	<b>E</b> Então, vamos dar início à entrevista a... Sobre a avaliação do desempenho do diretor, em particular, sobre o instrumento de avaliação do desempenho do diretor. A... E primeiro lugar, pronto, tenho que lhe pedir, para ficar registado, autorização para fazer a gravação
2 0:23,8 - 0:24,5	<b>P</b> Certo
3 0:24,5 - 0:41,2	<b>E</b> A... Pronto, o objetivo disto é conseguir informação para uma dissertação de mestrado (P: hum), cujo foco é a avaliação do desempenho do diretor. A, a informação que for recolhida aqui vai ser tratada com anonimato
4 0:41,2 - 0:41,9	<b>P</b> Sim
5 0:41,9 - 0:52,4	<b>E</b> A, e no final disto tudo, vou para casa, vou transcrever, a, integralmente, toda a entrevista, e depois vou-lhe enviar uma cópia para rever
6 0:52,4 - 0:53,5	<b>P</b> Está bem
7 0:53,5 - 0:54,1	<b>E</b> Está bem?
8 0:54,0 - 0:54,9	<b>P</b> Está bem
9 0:54,8 - 1:07,0	<b>E</b> OK. Então, vamos lá ver. A primeira coisa que eu preciso de saber... Vamos esperar que o toque pare, que estes gravadores apanham muito bem os toques das escolas, é uma coisa
10 1:06,9 - 1:09,9	<b>P</b> Este toca tão alto, ainda por cima. É, é pior
11 1:09,8 - 1:23,5	<b>E</b> Ora bem, então, a, como é que o CG soube a, que tinha que avaliar o desempenho do diretor?
12 1:23,4 - 1:45,5	<b>P</b> A... A senhora diretora informou-nos que, a, tinha de ser avaliada, estava no período da sua avaliação (E: hum, hum) de desempenho, e que nós, portanto, tínhamos que desencadear o processo, já foi o ano passado, que era para este ano. Foi em... Em julho, junho. (E: hum, hum) Mas ainda não concluímos o processo
13 1:45,5 - 1:56,8	<b>E</b> Ainda não concluíram o processo. Portanto, o, o processo foi iniciado, não na altura da eleição, ou da, da recondução do, (P: não, não, não, não) da diretora, mas quando se
14 1:56,8 - 2:18,2	<b>P</b> Não, ela neste momento, ela... Em junho, quando tínhamos, tinha 1 ano de mandato. (E: certo) Foi quando ela disse que, a, apesar de estamos congelados na (E: hum, hum), na progressão, que era altura de ela ser avaliada, caso descongelássemos. E portanto, a partir daí, (E: deu-se início então ao processo) Deu-se início ao processo
15 2:18,2 - 2:33,6	<b>E</b> Certo. E, então, desde a altura em que souberam até ao momento em que o documento foi, a, finalizado, quanto tempo mais ou menos é que passou, tem ideia? Não preciso de dias exatos, mas, se tem noção de quanto tempo decorreu
16 2:33,6 - 2:44,4	<b>P</b> Ora bem, eu penso... Que foi à volta, no 3º período, e portanto, culminámos aqui em junho com esta fase
17 2:44,4 - 2:46,3	<b>E</b> Portanto, mais ou menos 2 meses, não é?

18	2:46,3 - 3:08,2	<b>P</b> Sim, sim, mais ou menos 2 meses, eu tenho a ideia disso, não tenho aqui os meus registos (E: ah, não, não se preocupe),mas, mas acho que foi mais ou menos isso. Só que não, não tenho. Só que a... O processo ainda não avançou. Porque entretanto, as coisas... Pararam nas férias, e depois, pronto, já vamos falar nisso
19	3:08,1 - 3:17,2	<b>E</b> Já vamos falar disso (P: exato). Então, e quem é que esteve envolvido na criação deste documento? Foi... Todo o CG (P: não, não), foi criada uma comissão específica
20	3:17,1 - 4:14,1	<b>P</b> Foi criada uma comissão específica, de 7 elementos, e que trabalharam e que englobava docentes, a... Pessoas... 1 pessoa da Câmara, 1 pessoa da comunidade educativa, da, que está associada a nós, e EE (E: hum, hum), e portanto, eramos 7. Eramos 7 elementos que... (E: construíram) Construímos este. Claro que... O trabalho maior é o meu, é evidente, não é, porque... Como presidente, eu fui ler a legislação toda, claro que eu mandei os documentos para todos. Mas... Até estar finalizado... A... Eu fiz esta proposta e apresentei, eles consideraram que estava bem, lá, lá fomos analisando... Consideraram que estava bem, mas a construção foi praticamente minha, não é?
21	4:14,1 - 4:24,0	<b>E</b> Certo. E esses, os elementos que estiveram envolvidos na construção do documento, tiveram algum tipo de formação específica para o efeito?
22	4:23,9 - 4:25,0	<b>P</b> Nada
23	4:24,9 - 4:27,3	<b>E</b> OK
24	4:27,2 - 4:29,2	<b>P</b> Nada de nada
25	4:29,1 - 4:31,4	<b>E</b> Certo. E
26	4:31,4 - 4:38,3	<b>P</b> O que se torna tudo mais complicado ((risos)). Por isso é que ainda estamos aqui, que ainda não saímos daqui, exatamente
27	4:38,3 - 4:48,9	<b>E</b> OK. A, e durante este processo, tomaram conhecimento de outros instrumentos, a, de outros documentos do mesmo género, fossem de escolas nacionais (P: sim, sim, sim), ou de outros países?
28	4:48,8 - 5:33,0	<b>P</b> Sim, eu fiz pesquisa, a, a cole, as pessoas, mais, principalmente mais uma, uma colega que também é docente do 1º ciclo, que, que está na comissão, ela também fez pesquisa, e trocamos as nossas informações, trabalhamos mais as duas (E: hum, hum), e... Então chegámos ao consenso, fizemos pesquisa, pesquisámos por muitas páginas de agrupamentos, algumas acessíveis, outras não estavam acessíveis. E lá fomos tendo umas ideias daqui, outras dali, claro, com base na legislação, porque isto não se pode (E: claro, claro) fugir dali, não é? E pronto, foi assim. Mas claro, o trabalho maior foi o meu e dessa minha colega (E: hum, hum). Eu depois complilei tudo, mas (E: exato, exato), trocámos ideias, e
29	5:33,0 - 5:47,2	<b>E</b> Certo. Então, agora fale-me um bocadinho sobre o processo da construção em si. A... Que dificuldades é que sentiu para construir este documento que está aqui?

30 5:47,2 - 7:43,0	<p><b>P</b> Olhe, muitas. Primeiro, a legislação... A... É, é... Como é que eu hei-de dizer, é complexa (E: sim). Isto é tudo muito complexo. Umhas coisas embrenhadas noutras, portanto, torna-se muito complexo. A, claro que eles dizem que é 50% para compromissos, isto e aquilo, mas e depois os vários parâmetros nós temos que ir buscar, é tudo muito complexo. Eu confesso que ainda hoje tenho dificuldade com isto. Ainda estamos na parte dos descri, dos indicadores (E: hum, hum), e, e sinto-me a... Perdida. Eu e as outras pessoas. Eu faço questões, as outras pessoas falam comigo, põem-me questões, eu, e não saímos do mesmo sítio, que andamos ali para a frente e para trás sem ter orientação nenhuma. (E: hum, hum). No início, a, tivemos cá uma, uma empresa, a fazer uma ação, umas jornadas pedagógicas, que nós fazemos sempre em setembro... Sobre a autoavaliação da escola (E: sim), e então essa empresa... Desse grupo de pessoas, como já, já tínhamos formado em junho, ah, e se nós perguntássemos alguma coisa a eles, se sabem sobre este assunto. A, depois não foi diretamente perguntado, foi através de <i>mail</i>, o senhor disse que sim, mas depois, a, como é que eu hei-de dizer. Disse que sim, com uma certa amabilidade, e tentar ajudar, mas como a autoavaliação era um processo pago, não estava no acordo, então, eheh, cessou. E cessou, entretanto, deu-me, eu mandei-lhe isto, ele deu-me algumas dicas. E é com base nessas dicas que eu ando a trabalhar. Eu e os outros elementos, mas quer dizer, não tenho muito terreno palpável, então é assim uma, uma cegada, uma cegada</p>
31 7:43,0 - 7:50,4	<p><b>E</b> Muito bem, então neste momento, a pergunta que eu lhe vou fazer agora já não tem muito cabimento, não é, se tivesse que fazer outra vez, o que é que mudava?</p>
32 7:50,4 - 9:00,5	<p><b>P</b> Ai, fi... Aliás, digo-lhe que, que, a semana passada reformulámos o documento. Retirei aqui uma parte e reformulámos aqui a linguagem. Para ver (E: certo) se as coisas ficavam mais precisas em relação aos indicadores que tínhamos (E: hum, hum). Porque depois, tudo isto, depois vai-se buscar os indicadores ao PE, isto, e aquilo, e aqueloutro, que são, a carta de missão, o projeto de intervenção, da senhora diretora, e não sei quê, que são uma batelada de coisas, e depois para quantificarmos isto tudo, e depois, isto é, isto é diabólico. <b>Eu não tenho preparação para isto</b>, nem ninguém tem preparação para isto. Aliás, eu estou muito contra este tipo de atividades, porque nós não temos preparação para isto. Isto rouba-me imenso tempo, porque é, é uma angústia, porque eu não sei se estou a fazer bem, se estou a fazer mal, porque eu nunca fiz isto, e portanto, isto cria-me aqui uns grandes constrangimentos, que eu não sei dar volta a isto, e as outras pessoas... Sabe, que isto é mais 2 pessoas a trabalharem para o resto todo. E para o resto todo é muito bonito, mas depois ninguém se chega. Sobra sempre para os mesmos. Pronto, e eu... Já estou um bocadinho saturada disto, confesso</p>
33 9:00,4 - 9:13,3	<p><b>E</b> OK. Então... Neste, este documento, que está, a, que está aqui em análise, entretanto, sofreu então, como já disse, alterações, não é?</p>
34 9:13,2 - 9:14,2	<p><b>P</b> Que ainda não foram aprovadas</p>
35 9:14,2 - 9:19,3	<p><b>E</b> Mas... A nível dos descritores, só, portanto, não dos conteúdos específicos</p>
36 9:19,2 - 9:20,0	<p><b>P</b> Também dos conteúdos</p>
37 9:19,9 - 9:20,5	<p><b>E</b> Também dos conteúdos</p>
38 9:20,5 - 9:21,3	<p><b>P</b> Tirámos um conteúdo</p>

39	9:21,3 - 9:23,1	<b>E</b>	Tiraram um conteúdo
40	9:23,1 - 9:24,6	<b>P</b>	Sim, tirámos um conteúdo
41	9:24,6 - 9:25,9	<b>E</b>	Hum, hum. A, pronto
42	9:25,8 - 10:04,9	<b>P</b>	Porque achámos que já tínhamos muitos indicadores, aquilo está, está, em páginas de <i>Excel</i> já vai em 14 páginas. Portanto, está muito grande (E: hum, hum), e portanto a, achámos que este parâmetro da avaliação externa, que tinha a ver com avaliação externa (E: sim), que eu tinha ido buscar, houve uma avaliação externa e depois uma intervenção posterior, foi no início que começou os CGs (E: sim), que tivemos a primeira avaliação externa, fui buscar os documentos, e ver onde é que tinha sido a avaliação menor para ver se tínhamos evoluído, pronto. E então, até acho que temos evoluído bastante, mas, fui buscar esse parâmetro porque era para
43	10:04,8 - 10:07,0	<b>E</b>	Também com base no plano de melhoria que se faz, não é?
44	10:06,9 - 10:26,9	<b>P</b>	Sim, exatamente. Só que... São tantos os indicadores, são tantas as coisas, que eu achei que se calhar, isto como até está, melhorou bastante, no meu entender, se calhar também não é preciso avaliar isto, vamos lá simplificar isto, a, porque isto já, já é muita coisa, portanto, é, é muito, é muita coisa, é, é, eu acho isto, isto diabólico
45	10:26,8 - 10:38,3	<b>E</b>	Portanto... Ainda assim, os critérios, a, que, que ficaram, são suficientes para apreciar o trabalho de um diretor?
46	10:38,2 - 11:36,7	<b>P</b>	Ah... Eu penso que são. Eu penso que são, quer dizer, a, isto é tudo, a... Aqui na gestão dos recursos, quer seja humanos, financeiros e materiais, eu acho que chega, mais do que suficiente, aqui, temos que entrar sempre com o PE, como sempre, não é, PAA, claro que, a, a senhora diretora aqui só implementa as condições para que ele se realize (E: hum, hum), mas se se concretiza ou não, não está na mão dela, não é? Tem muito a ver com, com terceiros (E: exato), todos nós trabalhamos aqui, depois aqui os compromissos tem a ver com a carta de missão dela e com o plano estratégico, eu acho que tem mais do que suficientes componentes aqui, eu acho que isto <i>até é muito</i> . Eu estou-lhe a dizer, tirámos aquele porque já achámos que era muito (E: exato), foram 14 páginas de <i>Excel</i> . Isto já está demais, e <i>ainda não acabámos</i>
47	11:36,7 - 11:57,9	<b>E</b>	Certo. Então, e, agora numa perspetiva assim mais, já, não só sobre o instrumento, sobre o documento em si, que balanço é que faz a este processo de avaliação do diretor? Do CG que avalia o diretor... Portanto, da componente interna, que é a parte que lhe
48	11:57,9 - 15:13,6	<b>P</b>	Exato, exato. O balanço... Do trabalho... É, o balanço é positivo, eu tenho trabalhado muito nisto. Se me sinto satisfeita, não sinto ((risos)). O balanço, já que isto tem que se, primeiro, não concordo que sejamos um grupo da escola a fazer essa avaliação. Ponto número 1. Nem que seja o CG, não. O CG podia dar um parecer sobre alguma... Componente, mas não com esta dimensão. Eu acho que não devíamos ser nós, na escola, a fazer essa avaliação. Porque, eu sinto, eu não tenho preparação para fazer isto. Portanto, eu nunca tive uma formação para fazer isto. Já avaliei colegas, de escola, aqui, no grupo, mas é completamente diferente. A dimensão é completamente diferente. Portanto, nesta dimensão, eu sinto-me muito atrapalhada a resolver isto, porque <i>não sei dar a volta a isto</i> . Primeiro, não tenho conhecimentos, nunca ninguém me ensinou, é a pari, nunca v, vejo os

(continuação)

		<p><b>P</b> descritores, mas não vejo mais indicadores em lado nenhum, portanto, temos que estar a pôr, a pensar e a repensar, se é assim, se não é, depois cada um diz a sua opinião... Eu, eu peço desculpa, mas eu sou professora de FQ, não tenho que estar a fazer estes trabalhos extra. Porque por mais, não tenho formação. Eu tenho que resolver as coisas, tenho sido desde o princípio, a presidente do CG. Desde o primeiro transitório, depois aos outros, e depois já houve outro transitório quando nos juntámos à Luisa de Gusmão, e agora. Tenho sido sempre eu eleita. Agradeço muito, mas realmente ((risos)), até prescindia do cargo. Não é, porque dá trabalho, não temos horas, não temos nada. Vimos trabalhar fora de horas, pronto. Portanto, isto, isto, isto é um trabalho muito ingrato. Porque, nós estamos também numa posição muito ingrata, porque somos nós, digamos, a, eu sei que, que hierarquicamente eu estou acima da senhora diretora. Mas eu não me sinto como tal. Eu sou mais uma professora aqui da escola. Mais um elemento que trabalha em equipa aqui na escola, e portanto, quem sou eu, e que conhecimentos tenho eu, para ir, a, avaliar todo um trabalho que ela realiza, muito... Sai para fora, que nós obser, observamos. Muito não, não está no nosso horizonte porque ela... Dá conta de muita coisa, temos muitas escolas, aqui, não é? Aqui eu tenho mais contacto no, aqui na sede, que é onde eu estou, nas outras <b>não tenho</b>. (E: exato) E portanto, é um trabalho muito grande, e que tem muito mérito, mas quem sou eu, ou um CG, há pessoas de fora que até nem a conhecem, etc, que vão avaliar isto. Portanto, eu acho isto, que não tem cabeça, não tem cabimento. Que nós dessemos um parecer sobre <i>alguma parte</i>, ou, se ela fizesse um relatório de autoavaliação e que nós dessemos algum parecer sobre aquilo, se ela realizou, se não realizou, <i>alguma coisa</i>, e não fossemos nós a avaliar, aí ainda considerava. Agora isto, realmente acho que isto não tem cabimento. Não, não, não. Isto para mim está a ser muito penoso, porque</p>
49	15:13,6 - 15:32,1	<p><b>E</b> Compreendo. Então, OK. Tem que fazer esta avaliação (P: tenho). Tem que fazer, porque está na fase (P: está na lei) do ciclo avaliativo da, enfim, da diretora, não é, para a eventual progressão na carreira</p>
50	15:32,1 - 15:32,7	<p><b>P</b> Exato</p>
51	15:32,6 - 15:38,5	<p><b>E</b> Além desse efeito, que é muito prático, não é, que outros efeitos é que acha que isto pode ter?</p>
52	15:38,4 - 17:11,2	<p><b>P</b> Oh, da maneira que nós estamos, quer dizer... Da maneira que nós estamos congelados, isto não tem efeito nenhum, portanto, nós andamos aqui parados há uma data de anos, sem sermos reconhecidos, o nosso trabalho é reconhecido, portanto, a comunidade educativa, não só a nossa, mas o país inteiro, considera que os professores não valem nada, não é, é o que a informação diz, portanto, isto não <i>vale nada</i>. Agora... Para estímulo, como a, a, a... Para trabalhar melhor e, e para se sentir a valer, é uma, como é que eu hei-de dizer, eu não concordo muito com estas avaliações, da maneira como elas são feitas, mesmo aos docentes, não concordo. Apesar desta última fase ser melhor que a primeira. Pronto, está um bocadinho mais equitativa, a coisa está melhor. Mas... Eu acho que estas avaliações são todas feitas, já todas à medida das quotas. E portanto, na, não vamos por aí, não é? Agora, isto... Da maneira, ela está no topo da carreira, é só por ser mera burocracia, e tem que ser feito, não é, pronto, e talvez um estímulo, conforto do trabalho dela. Mas se calhar, isto que está aqui não vai espelhar o trabalho que ela tem e o valor que ela tem, e o valor que ela tem. Portanto, isto não, não sei se vai valer a pena.</p>
53	17:11,1 - 17:12,6	<p><b>E</b> Muito bem</p>

54	17:12,5 - 17:15,7	<b>P</b>	Por isso, não sei, posso estar enganada. É a minha opinião
55	17:15,6 - 17:30,5	<b>E</b>	Certo. OK, então agora, deixando agora o, o documento um bocadinho de parte, uma opinião mais pessoal, o que é para si ser um bom diretor de uma escola?
56	17:30,4 - 19:58,7	<b>P</b>	Eu acho que a nossa diretora é uma boa diretora da escola. A... Além da diretora, tem que ter uma equipa boa, que saiba funcionar com ela. Toda uma equipa muito boa. E tem que... Ter as características de liderança, que isso também tem. E tem que... A, como é que eu hei-de dizer, tem que saber chegar... À, às necessidades, de conseguir ter a visão estratégica das necessidades, dos pontos fracos, dos pontos a melhorar, de todo um agrupamento que é bastante vasto. Eu penso que... ((pausa, desliga o telefone que estava a tocar)) A, peço desculpa (E: não tem importância) A, a, penso que ela tem essas capacidades todas de conseguir dar resposta a todas as situações. A equipa também tem que ser... A... Como é que eu hei-de dizer... Harmonizada, no sentido em que todos trabalhem para o mesmo, e que todos construam no mesmo sentido. Penso que é isto que funciona. Também compreendo que é uma missão difícil de cumprir. Porque a... Os agrupamentos são muito grandes. As escolas são dispersas. As nossas não são por, por aí além. Mas são dispersas. E conseguir dar resposta a isto tudo, é um bocadinho complicado. É um bocadinho complicado. Mas a... A senhora diretora tem que ser leal, tem que ser correta, tem que ter valores, tem que, que ter autoridade, o que é que eu hei-de dizer... Saber valorizar a... Os elementos que tem consigo, isso também faz parte. E... Não sei. Se me lembrar sairia mais alguma coisa. Não sei
57	19:58,7 - 20:31,9	<b>E</b>	OK. Ora...Deixe cá ver o que é que eu tenho aqui... Certo. Então... Já, já me disse há bocadinho que este... A, este trabalho que foi feito, e que resultou neste documento, que entretanto já foi reformulado, não consegue abarcar todo o trabalho que a diretora faz
58	20:31,9 - 20:37,0	<b>P</b>	Ah... A, a, abarcar, não é
59	20:36,9 - 20:43,6	<b>E</b>	Não, não consegue, não consegue ver tudo aquilo que se faz, não é? Só conseguir, foi, foi o que eu percebi
60	20:43,6 - 20:48,0	<b>P</b>	Sim, sim, eu acho que, que não reproduz o trabalho dela. Eu acho que
61	20:47,9 - 20:50,9	<b>E</b>	Acha que há algum processo de avaliação que consegue fazer isso?
62	20:50,8 - 20:52,5	<b>P</b>	Não. Acho que não
63	20:52,4 - 20:55,9	<b>E</b>	Se fosse feito noutros moldes, noutras circunstâncias, não é?
64	20:55,8 - 22:02,7	<b>P</b>	((pausa)) Eu acho que... Poucos processos de avaliação conseguem ver exatamente aquilo que cada um faz. A, eu acho que é mais também da observação do dia a dia... Que se vai tirando essas ilações. Está bem que se pode pôr, pôr papel, mas a... Sei lá, acho que tinha de ser um documento extenso. O que eu estou a, a fazer agora, repare. A, a carta de missão, tem uma data de indicadores, uma loucura. O projeto de intervenção, outros, PE, quer dizer, isto são muitos indicadores que depois para quantificarmos isto tudo, ele pode vir espelhado aqui...Ou pode não vir. Há situações que ela, a senhora diretora pode querer melhorar, e até pode nem conseguir, porque no terreno, os miúdos, e, e nós, que estamos cá, também não conseguimos dar a volta ao texto, portanto, nem sempre isto vai espelhar o que ela quer fazer, portanto não, não se consegue

65	22:02,7 - 22:08,4	<b>E</b>	Hum, hum. Muito bem. A
66	22:08,4 - 22:11,4	<b>P</b>	Não sei se estou a ser clara para si
67	22:11,3 - 22:16,8	<b>E</b>	Muito ((risos)) Não se preocupe (P: ai, filha). Não se preocupe
68	22:16,8 - 22:19,5	<b>P</b>	Isto atormenta-me tanto, nem imagina
69	22:19,5 - 22:40,7	<b>E</b>	Pronto. A, estas, estas eram as perguntas que eu tinha para lhe fazer. A, como lhe disse, não eram muitas (P: não). Quero-lhe só perguntar se neste momento, se deseja acrescentar alguma coisa, relativamente a este processo de avaliação, que eu não lhe tenha perguntado. Ou que acha que, que tenha ficado menos bem
70	22:40,6 - 23:34,8	<b>P</b>	Não, eu já disse que, que não concordava com o processo interno, não é, porque a, nós não temos conhecimentos, para fazer isto, quer dizer (E: hum, hum), eu sou professora e é aí que eu me devo centrar. Já fazemos muitos documentos, além da, das nossas capacidades, que fazemos, mas este realmente acho que de, é a cereja no topo do bolo. Esta é a cereja no topo do bolo, portanto, tira-nos noites de sono, porque, isto, quer dizer, isto é uma responsabilidade, a, e depois, como não temos apoio de lado nenhum, a, ainda nos sentimos mais fragilizados, porque eu nunca aprendi a fazer isto, A... Nunca tinha feito documentos com indicadores, nunca tinha feito nada, não é, e portanto, isto ainda é pior, quer dizer... A... Sinto-me completamente perdida, mas pronto, estou a fazer o meu melhor. Mas não sei se é suficiente
71	23:34,7 - 23:46,9	<b>E</b>	OK. Muito bem. E pronto, é isto. Muito obrigada pelo seu tempo, e pronto, assim que isto estiver transcrito eu envio-lhe (P: está bem, está certo) a cópia para rever. OK, vamos então
72	23:46,9 - 23:48,0	<b>P</b>	Espero que tenha sido clara
73	23:47,9 - 23:50,9	<b>E</b>	Foi sim senhora. Vamos terminar aqui

## **ANEXO 4 - Transcrição integral da entrevista D**

Entrevistado: Presidente do Conselho Geral – Escola D

Tema: Avaliação de desempenho do diretor

Objeto da entrevista: Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar,  
aprovado em julho de 2013

Data: 12/02/2015

Hora: 15:00

Local: IEUL, entrevista realizada por telefone

Na transcrição foram utilizadas algumas abreviaturas e codificações, a saber:

CG – Conselho Geral

E – Entrevistadora

EE – Encarregado de Educação

P – Professora

(---) – Intervenção de um interlocutor, sobreposta com a locução principal

((---)) – anotações relevantes para a compreensão do discurso ou ocorrências

... - Pequena pausa no discurso ou hesitação

<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo</b>
1 0:00,0 - 0:33,8	<b>E</b> Ora bem, então a, esta entrevista, a, tem o propósito de recolher informação para uma dissertação de mestrado sobre, que tem como tema central a avaliação do diretor. A informação que for recolhida aqui vai ser tratada com anonimato, portanto, vai ser transcrita e analisada, a, mas os nomes das escolas e das pessoas vão ser ocultados. A, e, e pronto, tenho que lhe solicitar, para o registo, a autorização para gravar a chamada
2 0:33,8 - 0:35,4	<b>P</b> Sim, já tínhamos falado disso
3 0:35,3 - 0:52,6	<b>E</b> Pronto. Então, falando um bocadinho sobre o processo de elaboração do documento que contém os critérios de avaliação do diretor, pedia-lhe para me descrever esse processo de elaboração, portanto, como é que o CG soube, quando é que foi iniciado o processo, quanto tempo demorou, quem é que esteve envolvido, assim, a
4 0:52,6 - 0:58,6	<b>P</b> Muito bem, isso agora, isso foi feito, quer, quer datas muito concretas?
5 0:58,6 - 1:00,6	<b>E</b> Não, não preciso de datas
6 1:00,6 - 1:36,8	<b>P</b> Ah, a... Portanto, eu sei que esse documento foi aprovado a, no mês de maio de 2014, por acaso tenho aqui a ata, a, anteriormente, a comissão permanente do CG, não é, esteve, fez a análise da portaria 266/2012, a, elaborou uma proposta de, de critérios de avaliação interna do diretor, que apresentou ao CG
7 1:36,8 - 1:55,3	<b>E</b> Muito bem. A, consegue-me dizer quanto tempo demorou esse, esse processo, desde a, desde a tomada de conhecimento de que era necessário a, fazer este processo de avaliação de desempenho do diretor até à aprovação?
8 1:55,3 - 1:59,1	<b>P</b> A, cerca de...um mês
9 1:59,0 - 2:03,5	<b>E</b> Cerca de um mês. E quem é que esteve envolvido? Foi todo o CG, ou foi só uma
10 2:03,5 - 2:04,4	<b>P</b> A comissão permanente
11 2:04,4 - 2:09,7	<b>E</b> A comissão permanente. E quem é que constituía essa, essa... Comissão?
12 2:09,7 - 2:46,8	<b>P</b> A, portanto, a comissão permanente é constituída por, penso que 7 elementos, portanto, faço parte eu, como presidente do CG (E: certo), mais 3 docentes, dois EE, a, e 1 representante do, não, somos mais de 7, eu, eu devia ter aqui alguma informação comigo, a, mas pronto, são docentes, entre os quais (E: hum, hum) o presidente do CG, EEs, 1 representante do pessoal não docente, a, e 1 representante da comunidade local
13 2:46,7 - 2:54,9	<b>E</b> Certo. Muito bem, e... Receberam, ou tiveram acesso a alguma formação específica para esta tarefa?
14 2:54,8 - 2:56,0	<b>P</b> Não, não

15	2:56,0 - 3:08,5	<b>E</b>	OK. A... E, a, tomaram conhecimento de outros documentos semelhantes, ou do mesmo tipo, portanto, para este propósito, fossem de outras escolas ou
16	3:08,5 - 3:12,5	<b>P</b>	Isso, isso também nos baseámos um pouco no que já estava feito noutras escolas
17	3:12,4 - 3:18,0	<b>E</b>	Noutras escolas. A, escolas próximas geograficamente, não sabe, não
18	3:18,0 - 3:28,9	<b>P</b>	A... Sei, por acaso fui eu que fiz essa pesquisa, por acaso... Penso que consultei mais de outra escola, a nossa é em Baltar, consultei mais escolas daqui do, do Porto
19	3:28,9 - 3:32,4	<b>E</b>	Mas de documentos que estavam disponíveis a, na internet?
20	3:32,3 - 3:33,4	<b>P</b>	Ou, ou de colegas
21	3:33,4 - 3:46,8	<b>E</b>	Ou de colegas (P: sim), pronto. Então, e, OK. Então, a, e que dificuldades é que sentiram durante este processo... De, da criação do documento, portanto
22	3:46,7 - 4:09,2	<b>P</b>	Que dificuldades é que sentimos... Quer dizer, se calhar na elaboração do documento, a, quer dizer, não sentimos propriamente dificuldades, eu penso que as maiores dificuldades se vão sentir quando procedermos exatamente a, à avaliação do diretor, não é, a quantificar as coisas se calhar não, não vai ser assim tão fácil
23	4:09,1 - 4:24,3	<b>E</b>	Pronto. Pronto, então, neste momento, se tivesse que fazer novamente o processo, se tivesse que repetir todo este processo, portanto, se lhe dissessem agora, tem que fazer um documento novo. A, alterava alguma coisa?
24	4:24,2 - 4:38,2	<b>P</b>	Não. Ainda não... Portanto, ainda não utilizámos na prática, não é (E: exato), só depois de disto é que poderemos estar, pensar, ver o que funcionou pior, ou o que funcionou melhor. Neste momento não
25	4:38,1 - 4:54,6	<b>E</b>	Certo. A, então, na sua opinião, este documento, que tem estes critérios aqui a, apresentados, portanto, estes critérios serão suficientes para apreciar o trabalho do diretor?
26	4:54,5 - 4:56,7	<b>P</b>	Sim, na nossa ótica sim
27	4:56,7 - 5:15,9	<b>E</b>	Muito bem. A, então, e, tendo em conta a vossa circunstância, já criaram o documento de avaliação, mas ainda não o aplicaram, porque não, não se verifica ainda essa circunstância, que balanço é que faz até agora deste processo?
28	5:15,8 - 5:51,9	<b>P</b>	A... Olhe, quer dizer, eu penso que correu, o processo à partida... Está muito errado, não é? A, portanto, a, o CG avalia o diretor, quando, a, muitos dos intervenientes no CG são avaliados pelo diretor, a, não, quer dizer, na minha ótica não faz grande sentido, não é, acho que o processo está errado à partida. Não é? Eu avalio o diretor, como presidente do CG, ele avalia-me a mim, a, penso que isto não faz qualquer sentido

29 5:51,9 - 6:21,2	<b>E</b> Certo. A, e, a, para além de, pronto, este processo de avaliação do desempenho é... Tem implicações na progressão na carreira, se ela existisse, não é, se ela não estivesse a, como sabemos, para já, congelada. A, e que outros efeitos é que prevê que isto possa surtir na, na vida profissional do diretor, ou na escola, ou... Se alguns
30 6:21,2 - 6:57,5	<b>P</b> Sei lá, eu penso que, acho que à semelhança do que acontece com a maior parte dos docentes, que ninguém se vai, creio que nunca irá ser atribuída uma avaliação negativa, não é? E portanto... O, o, os efeitos que poderá surtir serão muito poucos. Quando muito, poderá surtir efeitos de, de alguma reflexão por parte do diretor, a, em relação a alguns dos parâmetros em que possa ter uma avaliação mais baixa
31 6:57,4 - 7:08,1	<b>E</b> Hum, hum. Muito bem. Então, e agora numa perspetiva mais pessoal, mais sua, a, o que é que é para si ser um bom diretor de uma escola?
32 7:08,1 - 7:31,6	<b>P</b> Para mim ser um bom diretor de uma escola é saber sobretudo... Gerir os recursos materiais, a... Ter a capacidade de estabelecer compromissos com as pessoas, e acho que é fundamental para tudo isso uma boa relação humana
33 7:31,6 - 7:43,6	<b>E</b> Muito bem. A... E... Acha que um processo de avaliação, este ou outro qualquer, a, é capaz de captar as qualidades de um diretor?
34 7:43,5 - 7:46,3	<b>P</b> Um processo de avaliação
35 7:46,3 - 7:51,1	<b>E</b> Um qualquer. Este ou outro qualquer. Um processo de avaliação
36 7:51,1 - 8:32,2	<b>P</b> ((pausa, riso)) Quer dizer, eu vejo o processo de avaliação como... O, o culminar de muitos anos de trabalho conjunto, não é (E: exato)? Portanto, eu estou-me a referir à minha experiência... Pessoal, e, e portanto, quer dizer, no processo de avaliação eu sei que vão intervir a, parâmetros que não estão prática, quer dizer, que não estão plasmados no documento, não é? (E: hum, hum) Há todo um conhecimento pessoal do trabalho, a... Que vai pesar no momento de, da avaliação. Não é?
37 8:32,1 - 8:51,7	<b>E</b> Pronto. OK, muito bem. Pronto, e era só isto. A, só assim, estas perguntinhas. Não sei se deseja acrescentar mais alguma coisa que eu não lhe tenha perguntado, sobre este, sobre este processo de, da avaliação do diretor, ou
38 8:51,7 - 9:05,2	<b>P</b> Não, quer dizer, já lhe disse o que para mim é fundamental, acho que é fundamental, acho que é um processo que está errado à partida. As pessoas não se podem andar, as mesmas pessoas não se podem andar a avaliar umas às outras
39 9:05,1 - 9:12,6	<b>E</b> Pois. Então, acha que, a haver uma avaliação, devia ser feita por alguém de fora, como era dantes, com o diretor regional da educação?
40 9:12,5 - 9:28,3	<b>P</b> A, penso que sim, se calhar e com outro, com outros procedimentos, não é, através da aplicação de inquéritos às estruturas da escola, mas depois a avaliação final poderia ser feita por uma entidade externa

41	9:28,2 - 9:38,9	<b>E</b>	Mas este processo tem uma componente de avaliação externa, que ainda tem uma ponderação considerável, não é, portanto, nós estivemos aqui a falar só sobre a (P: nós estivemos a falar da interna, não é?) avaliação interna
42	9:38,9 - 9:46,3	<b>P</b>	Que é a que nos compete, mas depois tem a, mas com um peso, a... Neste momento não me recordo
43	9:46,3 - 9:49,5	<b>E</b>	É de 60% a interna, 40 a externa
44	9:49,5 - 9:57,6	<b>P</b>	A externa. A, não. Mas presumo que, penso que teria que ser toda externa, embora com dados recolhidos internamente
45	9:57,6 - 10:27,5	<b>E</b>	Pronto. Muito bem. Olhe, muito obrigada pela sua ajuda, muito obrigada pelo seu tempo. A... O próximo, o próximo passo agora vai ser transcrever e analisar a informação, e cruzar dados com outras entrevistas, e quando tiver a transcrição terminada vou-lhe enviar uma cópia para revisão (P: está bem). Está bem? Pronto, depois no final envio-lhe a, o resumo das conclusões, ou o trabalho completo se, se assim quiser, está bem?
46	10:27,5 - 10:29,2	<b>P</b>	Está, muito obrigada então
47	10:29,2 - 10:34,4		Muito obrigada então pela sua ajuda, muito obrigada, com licença

## **ANEXO 5 - Transcrição integral da entrevista F**

Entrevistado: Presidente do Conselho Geral – Escola F

Tema: Avaliação de desempenho do diretor

Objeto da entrevista: Instrumento de avaliação do desempenho do diretor escolar,  
aprovado em 8 julho de 2013

Data: 12/02/2015

Hora: 15:00

Local: escola onde leciona a professora

Na transcrição foram utilizadas algumas abreviaturas e codificações, a saber:

ASE – Ação Social Escolar

CG – Conselho Geral

CD – Conselho Diretivo

CP – Conselho Pedagógico

DGAE – Direção Geral da Administração Escolar

DL – Decreto-Lei

E - Entrevistadora

IGE/IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

MEC – Ministério da Educação e Ciência

P – Professora

(---) – Intervenção de um interlocutor, sobreposta com a locução principal

((---)) – anotações relevantes para a compreensão do discurso ou ocorrências

... - Pequena pausa no discurso ou hesitação

*Texto em itálico* – Ênfase especial dada a uma fração do discurso

<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo</b>
1 0:00,0 - 0:28,5	<b>E</b> Pronto, então vamos dar início à entrevista sobre a avaliação do desempenho do diretor escolar. Portanto, isto insere-se no, numa investigação para uma dissertação de mestrado no Instituto da Educação, a informação que for recolhida aqui vai ser tratada com anonimato, a, e, pronto, e, tenho que lhe solicitar a autorização para a (Professora: ai, faz favor) gravação.
2 0:28,4 - 0:29,5	<b>P</b> Está autorizada
3 0:29,5 - 1:02,0	<b>E</b> A, pronto. Isto, eu tenho aqui um guião, só para me ir lembrando do que é que eu quero saber (P: sim), isto não é nada de (P: muito bem), não é, não é rígido, se houver outros assuntos que surjam, não... Não haverá qualquer problema. Portanto, em primeiro lugar, gostava de lhe pedir para me descrever a, o processo de elaboração dos critérios, a, como é que o Conselho Geral soube que tinha que avaliar o diretor, como e quando é que foi iniciado o processo, quem é que participou, a, quanto tempo demorou, essas coisas
4 1:02,0 - 1:45,8	<b>P</b> Muito bem, então. Nós soubemos que tínhamos de avaliar o diretor a partir da publicação da portaria... Que está aqui à minha frente, não é, e é de agosto de 2012. Estes barulhos são escusados ((referindo-se aos alunos que passaram no corredor)) E, portanto, durante o ano de 2012/2013, tomámos isso como nossa preocupação. Não logo fazer a avaliação, na medida em que... A... O processo de avaliação do diretor, acompanhou o calendário de avaliação dos restantes professores da escola. Certo?
5 1:45,8 - 1:46,6	<b>E</b> Certo
6 1:46,6 - 2:48,4	<b>P</b> E portanto, a partir daí adaptámos os prazos referenciados na portaria à situação pessoal do diretor, porque ele também ainda não está no, no topo do, da carreira, e ao calendário de avaliação, como disse, definido pelo CP para todos os professores da escola. Os critérios de avaliação foram também, foram já aprovados no f...No final do ano letivo de 2013. Eu estava agora aqui a tentar fazer contas porque o nosso diretor, não sei se posso fazer este parêntesis, o nosso diretor está a cumprir o segundo mandato (E: hum, hum, certo). Portanto, ele fez um primeiro mandato de 4 anos, e depois... O, o CG propôs-lhe a renovação do mandato, o Conselho Geral tem esse poder, não é?
7 2:48,3 - 2:49,3	<b>E</b> Sim, de recondução
8 2:49,3 - 4:51,2	<b>P</b> De não abrir procedimento concursal e de reconduzir o diretor por um período de mais 4 anos. E foi isso que fizemos. Portanto, e é já no início do segundo mandato que, entretanto tinha saído esta portaria, e que ele pôde também redigir a sua carta de m, missão. (E: certo) Porque no início do primeiro mandato isso não estava previsto na lei, não é, ele tinha, apresentou um projeto à escola, com o qual se candidatou, e portanto foi esse projeto que foi tomado como a sua missão. Que no fundo é a mesma coisa, agora (E: exato), a, criaram este novo nome de carta de missão, e, e à luz dela também deve ser estabelecida a, a, a

(continuação)	<p><b>P</b> avaliação do diretor, não é? Portanto, no ano de dois mil, ainda no ano letivo 12/13, embora já no final, é que nós aprovámos os critérios (E: hum, hum) de, de avaliação do, do diretor. O processo para chegar, claro, o Conselho Geral, a, soube que tinha que fazer esta avaliação interna do desempenho docente do diretor, porque eu comuniquei ao Conselho Geral que havia necessidade de, de fazer isso. Como sabe, o Conselho Geral é um órgão muito especial (E: sim), não é, e integra várias pessoas que não são professores, são, nós somos 21 membros, só 7 é que são. E por isso, normalmente, eu como presidente tenho o dever de chamar a atenção das nossas competências (E: exato) e de, de dirigir e iniciar o processo. Agora, mais concretamente, quer que eu fale, a, da forma como chegámos, do próprio texto, a, (E: sim), como é que elaborámos o</p>
9 4:51,1 - 4:59,1	<p><b>E</b> Portanto, quem, o, quem esteve envolvido nesse processo de elaboração do documento foi todo o Conselho Geral?</p>
10 4:59,0 - 6:03,7	<p><b>P</b> Não. Nunca, não, é impossível. Nunca, eu estou também no segundo mandato, do, do Conselho Geral, no primeiro fui eleita presidente e agora também. Nunca trabalhamos dessa forma. Porque o Conselho Geral é um órgão concebido para reunir uma vez por trimestre. Uma vez por trimestre, também... É um bocadinho irreal. Reunimos sempre mais. Mas, eu nunca vou, e é um órgão pesado, são 21 pessoas, alguns, nós aqui temos 4 encarregados de educação, 3 alunos, 2 do curso diurno e 1 do curso noturno, o representante da Câmara, a representante da freguesia, pronto (E: pois, é muita gente), é muito diverso. 2 representantes da com, da comunidade local, um do Banco de Portugal, neste momento o outro membro representa o Alto Comissariado para as Migrações, portanto... As pessoas têm interesses muito diferentes, vidas muito diferentes, e achamos que é, eu não consigo trabalhar, a, com vin, mais 20 pessoas. É impensável</p>
11 6:03,6 - 6:05,0	<p><b>E</b> É muito complicado</p>
12 6:04,9 - 9:22,2	<p><b>P</b> Portanto, muitos dos documentos, eu levo sempre os documentos já preparados com um documento base para o trabalho, e a partir daí, inicia-se a discussão no Conselho Geral (E: hum, hum). E tenho o cuidado de fazer as convocatórias para o Conselho Geral com <i>algum</i> tempo de antecedência, no nosso regimento diz pelo menos 5 dias úteis, mas eu, sempre que posso, faço com <i>mais</i> tempo ainda de antecedência. Para as pessoas poderem com calma, estudar os documentos que estão em análise, portanto, com a convocatória envio todo, tudo o que vai ser necessário, todo o suporte de, documental. Então, isto para lhe dizer, que nós não criámos nenhuma comissão dentro do Conselho Geral para avaliar o diretor, a, mas, muitos destes documentos, ou são, não é o caso deste, ou são mesmo escritos por mim, ou são escritos pelos representantes do corpo docente no CG. (E: certo) E apresentámos depois a proposta. Claro que os outros membros podem apresentar (E: exato) alternativas (E: claro), que desejarem, é assim que nós trabalhamos. Portanto, este documento foi de facto, a... Eu comecei-o, vou-lhe ser sincera. Porque, a, vi-me um pouco atrapalhada com a portaria 266 ((a professora folheia uma cópia da portaria mencionada)).</p>

(continuação)

		<p><b>P</b> Eu julgo que ela é muito curta... O, tem... Pouca informação, e os anexos não são nada. São quadros que nós já poderíamos, nós próprios poderíamos, não têm conteúdo (E: pois). Os anexos, que tem a ver, que criam a ficha de avaliação interna, ao fim e ao cabo, o que é que, a... São? São quadros, e a... Nesses anexos estão escritas as ponderações, dos vários itens da avaliação, e essas ponderações facilmente as retiramos pela leitura da portaria, não é? (E: exato) Saber que a avaliação externa vale 40%, que a avaliação interna vale, a, 60%. É, penso que é fácil (E: exato). Portanto, eu, a... Eu, agora falo da, apenas do meu trabalho, se não se importa, e depois digo-lhe que fiz um primeiro documento, que foi depois discutido com os representantes do (E: hum, hum), do corpo docente (E: e...). Eu tive muita dificuldade em conseguir compreender, em conseguir compreender, por exemplo, os parâmetros da avaliação interna. Porque aqui o artigo 4 refere, competências de liderança, visão estratégica, gestão, representação externa. Ponto final. Não diz <i>mais nada</i> depois. E portanto, depois de ler esta portaria, eu, vou-lhe dizer o que é que eu fiz. Fui estudar a avaliação dos dirigentes na Administração Pública. Foi isso que eu fiz</p>
13	9:22,1 - 9:23,0	<p><b>E</b> Do, do SIADAP?</p>
14	9:22,9 - 10:37,6	<p><b>P</b> Do SIADAP, sim (E: hum, hum). Porque, a meu ver, esta portaria é inspirada na avaliação dos dirigentes intermédios, a... Da Administração Pública. Coincidem, os, os, os parâmetros da avaliação, só que, enquanto nas portarias que regulamentam o, os di, a avaliação dos dirigentes, a, surgem depois anexos onde são explicitados os comportamentos que são avaliados (E: sim, sim), em relação (E: é uma lista muito extensa), é uma lista muito extensa, em relação a cada um dos, de uma das competências, por exemplo, aqui não, isto não, não existe. Portanto, esta portaria, a meu ver, é muito insuficiente para quem tem que fazer (E: certo) este trabalho. E por, por isso foi o que eu fiz ((risos)), foi estudar a fundo, e pedi até, pronto, tive a sorte de ter, hipótese, uma familiar, que tinha sido avaliadora, também, na administração pública e ela forneceu-me até alguns documentos para eu estudar, que lhe tinham sido apresentados quando fez uma formação</p>
15	10:37,6 - 10:42,8	<p><b>E</b> Hum, hum. Então, e... Tiveram alguma formação específica (P: nada) para fazer isto?</p>
16	10:42,8 - 12:26,6	<p><b>P</b> Absolutamente nada. Nada. (E: OK) Pronto, de facto, quer dizer, pode haver colegas no CG, e há, que, a... Já fizeram orientação de... A... De, de estagiários (E: ah, sim), em, em tempos que já lá vão, e que, a, já fizeram avaliação de colegas. Mas a avaliação do diretor é diversa (E: exato) E também não é o meu caso, não é o meu caso, eu não me, nunca fiz, em toda a minha vida como professora, nunca tive, nem cinco minutos de formação para ser avaliadora. À exceção, por acaso estou a mentir. A... Tive, eu fui uma vez obrigada, entre aspas, a fazer uma avaliação de uma colega numa escola profissional aqui perto da escola, porque a colega estava numa, numa situação dramática, estava no seu, no que era na altura o seu 2º ano da profissionalização em exercício, e era a única do grupo de economia na escola onde trabalhava, uma escola de ensino profissional aqui muito perto. Não havia ninguém para avaliar,</p>

(continuação)	<b>P</b> havia uma orientadora da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, penso que agora trabalhará convosco (E: sim, sim) não é? E, e a DREL, na altura a Direção Regional de Educação disse pronto, ou a senhora não conclui a sua profissionalização, e volta para os Açores, ela já tinha o primeiro ano, a parte curricular, feita, ou então vamos à escola secundária que geograficamente fica mais perto e de lá vem uma, uma... Desculpe, não sei
17 12:26,5 - 12:36,0	Uma aluna bate à porta do gabinete, a professora interrompe a entrevista para atender a aluna
18 12:35,9 - 12:59,5	<b>P</b> E, e portanto eu fui assim um bocadinho empurrada, foi a única experiência que tinha tido como, a, avaliadora, pronto, de uma forma mais, mais sistemática (E: exato), durante todo um ano. E, e por isso não, não, para fazer a avaliação do diretor, nem pensar. Nunca nos foi explicado absolutamente nada
19 12:59,5 - 13:09,1	<b>E</b> A, e, a... Teve, teve algum conhecimento de, de documentos deste género (P: não), que fossem nacionais ou de outros países
20 13:09,0 - 13:55,1	<b>P</b> Não. Não, não tive. Eu sei que este depois circulou, por algumas escolas (E: hum, hum). Mas não. Não, não, não. Como lhe disse, o que eu li e comparei e utilizei, e foi-me realmente muito útil, foi o estudo da, da avaliação dos, dos dirigentes, não é, do SIADAP. Porque permitiu-me compreender o que... O que são estes parâmetros de avaliação, e o que... Se pretendia. Pronto. Mas, não sei, se conseguimos, a... Objetivamente cumprir aquilo que nos era obrigado, mas (E: exato) foi a forma que arranjámos de (E: OK) resolver a situação
21 13:55,1 - 14:02,5	<b>E</b> A... Pronto, ia-lhe perguntar agora um bocadinho sobre as dificuldades que sentiu no processo, já, já, já falou disso
22 14:02,4 - 18:04,9	<b>P</b> Já falei um pouco. Também lhe quero dizer que... Penso que a Andreia, se me permite tratá-la assim (E: à vontade), viu este documento (E: sim), não é? Este documento é mais do que os critérios de avaliação, porque, qual é que foi o nosso objetivo, e agora já falo como, como alguém que trabalhou com os outros representantes do corpo docente no CG. E depois eu até também preparei este ano, que avaliámos o diretor, no início, preparei uma apresentação em <i>powerpoint</i> , para recordar, porque os membros do CG que este ano avaliaram o diretor já não são <i>os mesmos</i> do que aqueles que tinham aprovado os critérios. Não são os mesmos. Porque os alunos eram alunos do 12º ano, foram substituídos, não é? Os EE entretanto eram pais de alunos que também entretanto terminaram o seu curso, acabaram o 12º ano, foram substituídos, só 2 é que ficaram, os outros 2 são novos (E: hum, hum). A nossa outra representante da comunidade, representava a Portugal Telecom, a, também pediu para sair, e agora é substituída a Cristina, que vem do ACM, portanto, muitos membros eram novos. Portanto, quer no momento em que aprovámos os critérios de avaliação, quer este ano, eu comecei por fazer uma apresentação ao CG sobre o que é a avaliação do desempenho do diretor, quais são os nossos deveres enquanto CG e quais são os deveres do avaliado. Para as pessoas terem um pouco a

(continuação)

	<p><b>P</b> noção do processo (E: para estarem a par). Isto permitiu-me passar a informação ao CG e permitiu-me a mim própria arrumar as ideias ((risos)), também (E: é importante) Para perceber, a, quem faz o quê neste processo. Certo? Pronto. Depois, em relação à, aos... Aos critérios propriamente ditos, da avaliação interna, porque a externa (E: sim, a externa é da IGE), como sabe, é do IGEC. A... Que dificulda... Eu penso que aí não, não tivemos tanta dificuldade. Porque, os princípios da eficácia, eficiência, qualidade, para mim são, são claros. Para mim são claros. Depois, a, a dificuldade que poderia aqui acontecer era, era então a tradução de alguns comportamentos, isto, isto achámos indispensável, apesar de o texto ficar muito longo, e do texto ser longo, a, eu dizer ao CG olhem, temos de avaliar a liderança e a forma como o nosso diretor faz a gestão das pessoas. Ou a sua capacidade de visão estratégica. Isto ainda é muito vago, é o que está realmente na (E: na portaria), na portaria. E portanto o que tentámos foi depois traduzir com comportamentos que para nós são facilmente observáveis na, na escola, nós como trabalhadores da escola e os restantes membros como utentes, ou pais de utentes, não é (E: sim, sim) que acompanham... De perto a vida escolar dos seus filhos, e os restantes, como membros da comunidade educativa, estão sempre um bocadinho mais longe (E: claro), não é. A, e à luz da descrição destes comportamentos eu penso que depois foi fácil o trabalho da avaliação propriamente dita. Escolher este... A, esta listagem... Foi aquela que nos pareceu mais... Adequada à situação, mas pode não ser, ainda pode não ser a mais justa, mas pareceu-nos que sim. E quando avaliámos agora o diretor ficámos contentes, porque achámos que, a, se tornou fácil de, de perceber se essas competências foram ou não exercidas (E: estou a ver), e se ele atingiu os compromissos. Claro, porque ele entretanto apresentou-nos a carta de missão. Também era mais fácil, não é (E: hum, hum), nos compromissos, é claro que nós seguimos a própria carta de missão, para verificar se ele (E: sim) tinha ou não cumprido, <i>no primeiro ano de mandato</i>, porque ele apresentou a carta de missão para iniciar o seu segundo mandato, e só fez um ano</p>
23 18:54,9 - 18:58,2	<p><b>E</b> Pois (P: até chegar), exato, até à altura da avaliação</p>
24 18:58,1 - 20:18,3	<p><b>P</b> E, e foi avaliado, É impensável, eu acho que nós só podemos fazer uma avaliação, uma avaliação plena, no final do seu mandato. Porque se ele apresenta, esse é outro, outro dos problemas que, que detetamos. O que é que nós combinámos, ou o que é que o CG decidiu. Que, a... Para este ano, fomos observar na medida em que, em que medida é que o que aconteceu <i>apenas</i> neste ano <i>contribui</i> para vir a alcançar os objetivos que o, a, diretor delineou, porque plenamente, no final do mandato é que (E: ele alcançará os resultados, não é?), sim. Nesse aspeto... Eu não sei se... Uma avaliação com este calendário... Se também é muito adequada, talvez fosse preferível... Acompanhar, mas não é possível, não é? Porque a pessoa progrediria na carreira, não progride porque estamos todos congelados (E: exato), não é? Progrediria na carreira independentemente do, do, do decurso do seu mandato. Mas eu penso que era mais justo avaliar o diretor apenas no final do seu mandato</p>

25	20:18,3 - 20:30,7	<b>E</b> Certo. Portanto, relativamente a este processo, esta criação, desta seleção dos critérios (P: sim) que estão aí no documento, neste momento, se lhe pedissem novamente para fazer um documento, alterava alguma coisa?
26	20:30,7 - 22:12,0	<b>P</b> Boa pergunta. Há, há coisas que não podemos alterar. O peso das várias (E: sim, as ponderações), da avaliação interna e interna, e externa, perdão, e o peso também a, dos compromissos, peso relativo dos compromissos, competências e formação contínua, isso não podemos (E: não se pode, porque é o que está na portaria), não podemos de maneira nenhuma... Alterar. A formação contínua, é com o diretor, nós apenas verificamos se ele fez ou não fez ações de, de formação contínua, e aliás, a classificação que... Que demos neste, a, parâmetro, foi a que ele teve na formação que fez, não é, nem sequer, não, não podemos sequer alterar, não é, ele já está avaliado. Agora, quanto aos compromissos, neste momento, eu não poderia, não, não poderia alterar. Porque os compromissos, o que aqui está, é, é uma situação genérica, que mais uma vez segue a portaria, não é... O que se diz aqui ((a professora consulta a portaria)) sobre os compromissos é que eles devem comprovar, a, que os princípios que presidiram, nós escrevemos, nos resultados devem comprovar que os exercícios que presidiram ao exercício de funções do diretor foram a eficácia, depois está listada alguma coisa sobre eficácia, a eficiência e a qualidade. Mas isto nós temos que cruzar com o cumprimento dos objetivos que foi o próprio diretor que escolheu, não fomos nós
27	22:12,0 - 22:13,4	<b>E</b> Exato
28	22:13,3 - 23:11,1	<b>P</b> Portanto, penso que em relação aos compromissos não, não alteraria nada (E: hum, hum), o diretor é que talvez tenha, possa ter de rever algo, no... Eventualmente (E: pois), naquilo que pensou para o início do mandato, na sua, a, carta de missão. As competências também, a portaria diz quais são aquelas que tem de ser avaliadas, a liderança, a visão estratégica, a representação externa, também não podemos. O nosso espaço de manobra estaria, a, na listagem dos comportamentos (E: exato), mas... Para já eu não, não seria capaz se calhar de mudar nada, porque, à luz da nossa experiência este ano... Achámos que... Estes nos permitiam fazer a... A avaliação (E: portanto, foram) de uma forma fácil
29	23:11,0 - 23:12,2	<b>E</b> Foram esses, esses
30	23:12,2 - 23:39,5	<b>P</b> O que é que, o que é que, o que é que eu acho que aqui não ficou bem... Vou-lhe dizer. É... A pontuação... Que a, nós escolhemos. Comos, competência demonstrada ao nível elevado, nivelado, pontuação 10, demonstrada, 7, e não demonstrada ou insuficiente, 3. A, isto não ficou bem
31	23:39,4 - 23:40,9	<b>E</b> Então?
32	23:40,9 - 23:58,0	<b>P</b> A, parece-nos que devemos, devemos, se calhar, encurtar, os níveis. Não sei se... Encurtar ou, ou desdobrar de uma outra forma, talvez seja até a, a, o mais correto. Porque

33	23:58,0 - 24:01,2	<b>E</b> Portanto, poder atribuir (P: nós não) um conjunto mais alargado de pontuações
34	24:01,2 - 24:08,6	<b>P</b> Um conjunto mais alargado, que aca, acabou por ser o que fizemos na prática, não é? Não posso estar aqui a revelar qual foi a pontuação que
35	24:08,6 - 24:10,4	<b>E</b> Não, mas nem eu lhe (P: mas) estou a perguntar isso
36	24:10,4 - 25:12,2	<b>P</b> A, claro que não tivemos nenhum problema porque não houve, isso posso dizer, tenho a certeza que o diretor não se aborrece, a, não tivemos nenhuma competência não demonstrada, portanto, essa... Essa situação nem sequer se colocou, mas... Eu penso que este, estes números não ficaram bem, que era preferível... Seguir.. A... Se não... Demonstrou mesmo, pronto, entre zero e cinco, vamos ver se não demonstrou, se demonstrou mas de forma insuficiente, deveríamos fazer outro tipo de intervalos. E depois, demonstrada, de forma suficiente, ou demonstrada a um nível elevado, que nós temos aqui, já ficou um bocadinho melhor. Mas... Deveríamos ter, deveria, eu, eu certamente, estes níveis, se tivesse que alterar os critérios, alteraria
37	25:12,1 - 25:21,9	<b>E</b> Hum, hum. Então, a nível do, dos comportamentos que foram selecionados (P: hum, hum), para observar, acha que são suficientes para apreciar o trabalho do diretor?
38	25:21,8 - 26:06,0	<b>P</b> Acho que sim. ((pausa)) Acho que sim, sinceramente, parece-me que sim. Bem, há aqui comportamentos que são um mundo ((risos)) Quando nós dizemos que a liderança e gestão de pessoas, a... Se pode traduzir no seguinte comportamento ((lê do documento)), garante a justiça e a equidade de tra, de, de tratamento, torna-se um referencial de confiança, isto é um, pode ser um mundo. A, promove o estir, espírito de grupo, um clima organizacional propício. Mas nós temos a sorte de ter um diretor que ef, que <i>faz isto</i> de forma <i>evidente</i>
39	26:05,9 - 26:07,0	<b>E</b> Ainda bem
40	26:06,9 - 26:31,5	<b>P</b> De forma evidente. Portanto, eu penso que ele é que nos ajudou ((risos)) a comprovar que isto acontecia (E: hum, hum). Ou, também, se posso ser mesmo muito sincera, eu acho que quando nós listámos estes comportamentos também nos inspirámos no que é a ação dele enquanto líder e diretor da escola
41	26:31,4 - 26:32,5	<b>E</b> OK
42	26:32,4 - 27:08,2	<b>P</b> E portanto, acabou por ficar mesmo adequado. Não quero dizer que eles tenham sido escolhidos para <i>esta</i> pessoa (E: hum, hum), mas... À luz do que nós achámos que foi um, um, um ótimo trabalho do diretor e da direção. Se não, não tínhamos, por unanimidade, o CG fez isso por unanimidade, e com, e com grande alegria, até, proposto a renovação do mandato dele, não é? É porque achámos que ele era uma pessoa capaz para continuar (E: exato, claro, claro), e desejámo-lo

43	27:08,2 - 27:23,8	<b>E</b> Muito bem. Então, no meio disto tudo, depois da, da, da seleção, do estudo, da elaboração do documento, a... Que balanço é que faz a este processo de avaliação do diretor?
44	27:23,8 - 27:28,0	<b>P</b> Mas não vou ficar presa ao documento, pois não?
45	27:27,9 - 27:29,2	<b>E</b> Não, não, de todo
46	27:29,1 - 28:37,8	<b>P</b> Pronto, que balanço é que eu faço... É assim, olhe... Eu, em relação ao, a quê... Ao nosso diretor... O que é que eu posso dizer? Posso dizer que, por exemplo, um... Uma situação que eu acho que é bastante injusta, mas não podemos fazer nada, é o facto de o diretor, no que se refere à avaliação externa, é avaliado pela IGE, e assim tem que ser, mas, a, a inspeção esteve cá, no ano passado, nós tivemos avaliação externa precisamente no final do ano letivo passado, e aguardamos até, eu ainda não consegui fechar a avaliação do diretor porque estamos há alguns meses a aguardar... O resultado
47	28:37,8 - 28:39,1	<b>E</b> Eles estão a demorar muito tempo
48	28:39,0 - 32:35,8	<b>P</b> Po, porque a escola pediu, recorreu ao, ao exercício do contraditório, e precisamos da resposta, pronto. A escola, isso é público, portanto, eu posso dizer-lhe porque o IGEC publicita o que, o que é a avaliação da escola, a... Recebeu no, na... Foi avaliada no que se refere à liderança com a, Muito bom. Mas nos outros parâmetros, a, teve bom. E, eu, eu fiquei até surpreendida, porque... Quando fizemos este trabalho, a parte da avaliação externa, não liguei muito, não é? Quando chegámos realmente à, à, ao nec, ao preenchimento da ficha de avaliação, eu pensava, na minha cabeça tola... Que parte da avaliação, que a classificação da avaliação externa, que contaria para a avaliação do diretor seria a que se reportava à, ao domínio da liderança e gestão. Que foi aliás a melhor prestação da escola, nos outros teve um bom. Mas não, mas não. Fui surpreendida, e... A avaliação externa é uma <i>média</i> dos três domínios... A, em que a escola foi avaliada. E isso, eu não acho muito justo. Porque, não é a pessoa do diretor, ele é um colega, como eu, tem outro tipo de avaliação. Que tem que ser penalizada, entre aspas, na sua avaliação, pela prestação do serviço educativo de toda a comunidade escolar. Não é? Pelos resultados escolares dos alunos, e a sua evolução. Parece-me um exagero pegado refletir isso na avaliação do diretor. Portanto, se eu pudesse alterar a portaria ((risos)), a parte da avaliação externa que representa 40%, e é bom que venha alguém de fora fazer essa avaliação, eu reportá-la-ia apenas ao domínio da liderança e gestão da, da avaliação do, da IGE. O resto parece-me exagerado. Agora, quanto ao restante processo. Pronto, isto é como toda, todos os sistemas de avaliação. Podem, é muito difícil... Reduzir... O que é o desempenho profissional de uma pessoa, mas isso acontece para os diretores como para todos os funcionários, não é? A mim é-me muito difícil reduzir esse desempenho a um, a um número. Que é o que acontece, não é? (E: exato) Principalmente quando, como digo, nós achamos que o desempenho do, do diretor é excelente, e que é de uma dedicação à, à escola, com prejuízo da sua vida familiar, da sua vida a, pessoal, da... Sempre aqui, portanto, é-nos muito difícil reduzir tudo isto a um

(continuação)		<b>P</b> número. E quando o fazemos, é claro que a tendência... Tende a ser para o topo da, da tabela. Não é? ((risos)) (E: exato). Depois, sendo assim, se todas as escolas fizerem o mesmo, resume-se, a diferença entre os resultados da avaliação dos diretores, onde é que ela vai ser encontrada? Na avaliação externa.
49	32:35,8 - 32:37,9	<b>E</b> Pois
50	32:37,7 - 34:19,1	<b>P</b> Portanto, eu acho que se corre esse risco (E: hum, hum). Em escolas, há escolas que... Conhecemos, a, onde as relações entre o CG e o diretor não são boas. Há situações onde isso acontece. Não é esse o caso aqui. Não é? Claro que nós temos competências diversas, mas tentamos sempre manter uma relação a, entre os órgãos excelente. Apresentamos propostas que ele cumpre, aquelas que são de, por obrigação competências do CG, definir linhas orientadoras para o orçamento, linhas orientadoras para a ASE, por exemplo, recomendações que fazemos, por exemplo, ainda no ano passado fizemos uma ao CP, por exemplo, sobre, a, o leque de opções a oferecer para o 12º ano, sobre a reformulação do, da apre, da forma como estava a ser organizado o PE, e ele tem, realmente, a humildade, de, de aceitar todas as nossas sugestões, e de achar que, que corre sempre tudo bem, o diretor vai sempre, sempre, sempre a todas as reuniões do CG, responde a todas as ques, as questões que são colocadas, é muito participativo, e presta contas, realmente, do trabalho que é exercido pela direção. Portanto, chegamos ao fim, se isto acontecer em todas as escolas como acontece aqui, eu acho que a diferença entre... A avaliação dos diretores pelo país fora vai residir essencialmente na avaliação externa
51	34:19,0 - 34:20,6	<b>E</b> Na avaliação externa. Certo
52	34:20,6 - 34:41,4	<b>P</b> Sendo que, na avaliação externa, eu volto a referir, eu acho que o diretor devia ser avaliado pelo domínio da liderança e gestão. Porque esse sim, é que envolve, objetivamente e... E diariamente (E: exato) a, a sua pessoa
53	34:41,4 - 34:42,1	<b>E</b> Claro
54	34:42,1 - 34:54,5	<b>P</b> Depois, a avaliação não acaba aqui. Não é? Depois nós vamos, nós, CG, eu, presidente do CG, vou ter que enviar ainda a avaliação do diretor
55	34:54,4 - 34:55,7	<b>E</b> À Direção Geral
56	34:55,7 - 35:00,1	<b>P</b> À DGAE para haver então aplicação de <i>quotas</i>
57	35:00,1 - 35:01,5	<b>E</b> Exato
58	35:01,4 - 35:02,6	<b>P</b> Certo?
59	35:02,5 - 35:03,4	<b>E</b> Certo
60	35:03,3 - 35:34,1	<b>P</b> Portanto, pior um pouco. Eu acho então que a aplicação de quotas faz-se, já não somos nós que fazemos, mas pelo que percebemos é com, recorrendo a percentis... E mais uma vez, se a avaliação interna foi, for

	(continuação)	<b>P</b> similar nas diversas escolas mas a avaliação externa for muito diversa, lá está o diretor outra vez... A ser impedido de ter, por exemplo, um excelente
61	35:34,1 - 35:34,9	<b>E</b> Claro
62	35:34,8 - 35:40,6	<b>P</b> Mas isso, são números. Estes sistemas de quotas, <i>mais</i> injustos são ainda, não é?
63	35:40,5 - 35:41,7	<b>E</b> Exato
64	35:41,6 - 36:32,2	<b>P</b> Não... Acontece com todos os professores, não é, todos temos quotas, alguns que... Colocámos logo de parte a possibilidade de ter excelente, a, na medida em que não requeremos aulas observadas (E: exato), não é? Fica logo vedada essa possibilidade. É o meu caso. Não, eu dou aulas de porta aberta, quem quiser pode ir observar as minhas aulas, mas... A... Não acho, acho incrível que eu com uma profissionalização em serviço, com, já concluída, com uma nota excelente, com trinta e tal anos de, de exercício da minha profissão, tenha que ter um número ridículo de aulas observadas por um colega que nunca me viu
65	36:32,2 - 36:33,2	<b>E</b> Exato
66	36:33,2 - 38:32,1	<b>P</b> Que vem de fora (E: compreendo). Eu acho isto um absurdo. Portanto, da mesma forma, e por isso, à partida, eu ponho-me logo de fora do excelente e não me importo nada com isso, porque fui eu que fiz essa escolha, pronto, não escolhi o sistema de avaliação, mas fui eu que fiz essa escolha. No caso dos diretores, não há nada que... Possam escolher, porque eles não dão aulas (E: exato), certo? Portanto, como são aplicadas as quotas, é por um mero, uma mera seriação estatística, eles são ordenados e portanto (E: e assim serão distribuídos), chegado ao percentil X, e assim serão distribuídos. Se isso reflete ou não a excelência ou o muito bom, a, desempenho de cada um... Não sei. Duvido ((risos)). Acho difícil. Também acho difícil, desculpe que vou continuar só a dizer (E: esteja à vontade) uma coisa, a, as escolas, por vezes, parecendo que são um local onde tudo... A, se abre a outras escolas, e a outras, e a outras, acabam por ser, às vezes, a, instituições fechadas sobre si mesmas. E portanto, eu também, na, não tenho comparação com a avaliação de outro colegas. Não tenho mesmo, não conheço mais nenhum documento, mais nenhum. Nem sequer fui à internet ((risos)) para não me baralhar. A, e portanto, a, não conheço, não sei como é que... Está a correr o processo, não sei se cometemos... Erros ou injustiças, e gostaria de poder ser aconselhada nesse sentido. Não achava nada má ideia que os presidentes dos CGs, ou outros membros, outros conselheiros, de várias escolas do país, fossem... A...
67	38:32,1 - 38:33,1	<b>E</b> Se reunissem?
68	38:33,0 - 39:04,3	<b>P</b> Se, se reunissem ou fosse promovido pela instituição última que no fundo vai fazer a avaliação final dos diretores, um encontro para que nós possamos trocar algumas palavras, não é? Isso é feito para os diretores, o ministério reúne sistematicamente com os diretores, ainda bem que

(continuação)	<b>P</b> assim é, para esclarecer às vezes algumas diretivas. No caso do, dos CGs, des, desconheço. Não, não acho que seja feito
69 39:04,2 - 39:13,9	<b>E</b> Pois, também não tenho, não tenho conhecimento. Muito bem. Então, este processo todo, da avaliação do diretor, é relevante para a progressão na carreira, não é, se ela existisse
70 39:13,8 - 39:17,4	<b>P</b> Claro. Ela há-de existir um dia. Tenhamos esperança
71 39:17,4 - 39:18,4	<b>E</b> Tenhamos esperança
72 39:18,4 - 39:22,5	<b>P</b> E é por isso que nós vamos continuando a fazer isto, que isto parece-me tudo um absurdo
73 39:22,4 - 39:26,6	<b>E</b> O resultado desta avaliação terá efeitos na progressão da carreira
74 39:26,6 - 39:28,9	<b>P</b> No futuro (E: no futuro), que se espera próximo
75 39:28,8 - 39:32,3	<b>E</b> Que se espera. Que outros efeitos é que acha que isto pode ter?
76 39:32,2 - 41:11,1	<b>P</b> Bem, para o diretor, eu penso que é agradável quando o CG da sua escola o avalia com uma, uma classificação de excelente ou muito bom, não é? Penso que isso é um incentivo para que ele continue o, o seu trabalho, se se acha que ele vai na linha certa. E se o, o trabalho que nós fizemos é sério, e portanto, ele deve sentir-se premiado, estou a pôr-me na, na, na pele dele. Deve sentir-se premiado, e incentivado a continuar. No caminho que traçou. Não é? (E: hum, hum) Se nós achamos que os objetivos que ele delineou estão a ser cumpridos, para aquilo que era desejável para este ano, se o, se ele se mostra um líder, eficaz, com visão estratégica, ele deve continuar, não é (E: certo). E isso pode ser, penso eu, um prémio. Se, a... A avaliação for menos boa, isso, isso certamente que é uma chamada de atenção. Para que ele modifique aquilo que está menos bem, não é? (E: exato). Da mesma forma, aquilo que é a avaliação da inspeção, não é, nós devemos, mediante aquilo que... Não está tão bem, proceder a melhorias. A escola toda, não é? O diretor também, na parte que lhe compete
77 41:11,0 - 41:12,3	<b>E</b> Claro
78 41:12,2 - 41:17,9	<b>P</b> Não só em relação à avaliação externa, como neste caso também em relação à (E: à avaliação interna) avaliação interna
79 41:17,9 - 41:27,0	<b>E</b> Muito bem. Então, e... Agora... Assim, no, do ponto de vista muito pessoal, o que é que é para si um bom diretor?
80 41:26,9 - 41:40,2	<b>P</b> Aí, meu Deus. Isto é um bocado difícil ((risos)). O que é que é para mim um bom diretor? Olhe, a... Tem que me deixar pensar um bocadinho
81 41:40,1 - 41:41,7	<b>E</b> Esteja à vontade
82 41:41,6 - 42:11,2	<b>P</b> Tem que ser... Alguém que... A... É capaz de... Ouvir toda a comunidade educativa. E de perceber o que é que a comunidade educativa deseja dele, não é? Ouvir os alunos, ouvir os encarregados de educação, ouvir

(continuação)	<p><b>P</b> os funcionários todos, seja professores ou não professores. Não estou a dizer que seja cada um, não é?</p>
83 42:11,1 - 42:12,0	<p><b>E</b> Sim, sim</p>
84 42:11,9 - 47:23,3	<p><b>P</b> Perceber, perceber, a... Quem tem, a... À sua volta. E ser capaz de fazer a gestão das pessoas, que são funcionários da escola, docentes, não docentes, não interessa, de uma forma ((acompanha a enumeração com pancadas na mesa)) eficaz, justa, a, equitativa ((risos)), pronto... Percebendo as pessoas e conseguindo, e conseguindo, por vezes, também, adaptar a, a realidade de cada um, aquilo que é, aquilo que é o que se exige da pessoa. Às vezes há momentos em que tem mesmo que se ouvir cada pessoa, e perceber as circunstâncias em que ela está a exercer o seu, as suas funções. No que se refere à gestão dos alunos, as coisas são muito complicadas. Ele tem que fazer, por um lado, a gestão dos próprios professores e funcionários, como também a... Ser capaz de ser inovador, de... Perceber que a escola, e ele tem que ser inovador também nesse sentido, tem de encontrar mecanismos para compreender as dificuldades que os nossos alunos sentem, e... E a forma de, de as ultrapassar, isto é uma tarefa <i>difícilima</i>, hercúlea, até. Não é? Porque os alunos são mil e... Mil e tal, e cada um é um. Não é? E portanto, não podemos reduzir este, esta observação à análise dos <i>rankings</i> e ver que os alunos estão com uma classificação interna em matemática muito diferente da do exame, e da média nacional, e que é preciso fazer alguma coisa por isto. <i>Não pode</i> ser só isto. Também tem que ser só isto. Capacidade da escola, ele tem de, de lançar a escola para uma autoavaliação no sentido também de modificar aquilo que não está bem. Principalmente em relação aos alunos (E: hum, hum), ao sucesso educativo, e aqui mais, mais difícil. É claro que, eu não posso pôr de parte também o facto de a escola estar sob... Administração direta, não é sob tutela, do MEC. Portanto, o diretor também tem, por um lado, de responder a todas as solicitações da tutela, a, cumprir ordens da tutela, mas também tem que ser capaz de chamar a atenção da, da, não é da tutela, é, é administração direta, neste caso. Também tem que ser capaz de chamar a atenção à administração das coisas que... Não estão bem e que competem à própria administração. Portanto, e eu acho que o nosso diretor faz isso de uma forma excelente. Ele expõe-se, muito. A, até... A... Sem qualquer problema, a representação externa que ele faz da escola é extraordinária, porque ele não tem qualquer problema, tanto fala com o Senhor Ministro como fala com... O parceiro de outra escola, como fala com... Os jovens, portanto, a, nesse aspeto é excelente. E eu penso que ele tem essa capacidade também, não é, a escola tem problemas graves, por exemplo no que se refere ao, com o edifício, como sabe, não é (E: sim, sim), é muito publicitado. E, e ele nunca baixa os braços. Eu penso que era incapaz de fazer o que ele faz ((risos)). Porque nós, no caso de, da necessidade de obras na escola, já batemos a tudo quanto era portas neste país. Desde, desde o Presidente da República, a Assembleia da República, ao Governo na pessoa do senhor ministro, a Parque Escolar, a CML, a freguesia, estou a ir de baixo para cima, vamos a todos. Fomos ouvidos pela Comissão de Educação da Assembleia, fomos recebidos já mais do que uma vez, e vamos agora pedir outra vez ao senhor ministro para nos receber, e... E ele não baixa</p>

(continuação)	<p><b>P</b> os braços. Está sempre a, disposto a ser criativo, a mobilizar vontades, que é outra coisa que tem, que é muito importante (E: hum, hum) no, num cargo de direção, não é? Mobilizar as vontades de todos para, para um bem comum. A, no caso das escolas, é claro que... O bem público está acima de tudo ((risos)). Portanto, nós estamos numa escola pública (E: exato), e ele tem que promover e defender e atuar, a... Sempre pelo bem público</p>
85 47:23,3 - 47:24,6	<p><b>E</b> Muito bem</p>
86 47:24,6 - 48:21,1	<p><b>P</b> Isso também é uma coisa muito vaga, não é? O bem público... A... O bem público é a própria escola, que se, que se oferece aos jovens para que eles saiam daqui para as universidades de uma forma muito diferente, seja com a, a aquisição dos conhecimentos das várias disciplinas, mas também com as competências desejáveis devidamente desenvolvidas, não é? E isso vai, é outro trabalho importante do diretor. Agora, o que é que eu posso, estava a olhar para ali ((para a Portaria)), visão estratégica, quem tem visão estratégica tem que ir à frente dos outros, não é, perceber antes de, antes de as coisas acontecem, aconteçam, que elas têm de vir a acontecer, ou que algo tem de ser feito para que não aconteça. E, e isso também é fundamental</p>
87 48:21,0 - 48:23,1	<p><b>E</b> Hum, o saber do diretor, exato</p>
88 48:23,1 - 49:50,3	<p><b>P</b> Exato, as coisas mais pequeninas, o, o diretor não trabalha sozinho, tem uma equipa, não é? Tem o vice diretor, tem uma equipa de adjuntos (E: hum, hum), e tem de, de promover um, um belíssimo entendimento nessa equipa pequenina... E depois, ir, ir alargando o entendimento para outros órgãos, como é o caso do CP, que preside, não é? Tem de tratar de todos os problemas pedagógicos da escola. Tem, tem de promover o acordo, promover resultados, na, a nível do funcionamento do CP, quando ouve, e ouve-o sempre que necessário. Pronto, a relação com a comunidade acho que é, é de facto excelente, porque ele tem, ele e assim deveriam ser todos os diretores, não é? Nós não estamos sozinhos, e sendo a escola pública, também tem de se relacionar de uma forma correta com... O... Os órgãos da autarquia local, por exemplo, em Lisboa, às vezes é difícil. A Câmara está muito distante, a... A freguesia agora não tanto, não é, mas... Noutras localidades eu penso que as escolas se... Entroncarão se calhar mais facilmente. Não é?</p>
89 49:50,2 - 49:51,2	<p><b>E</b> É possível, é</p>
90 49:51,1 - 50:06,5	<p><b>P</b> A nossa comunidade acabam por, são os jovens, as suas famílias e... Alguns parceiros aqui desta área da cidade... Mas... A outros pontos será mais alargada, certamente</p>
91 50:06,5 - 50:27,7	<p><b>E</b> Pronto. Então e este, a, este processo de, de avaliação, que foi criado desta forma, não é, com estes parâmetros, estas ponderações, a, muito, muito rígidas (P: muito rígidas), a, com, com, a, com a orientação que está disponível, que é a que está na portaria, a...</p>

92	50:27,7 - 50:31,2	<b>P</b> Eu não conheço mais nenhum documento (E: não, não, não), se ele existe diga-me já, que eu
93	50:31,1 - 51:00,8	<b>E</b> Não existe mesmo. Isto, isto é o que existe a, a, sobre, vá, de orientações sobre processo de avaliação do desempenho do diretor. A... Até que ponto é que este processo, como está descrito, aqui, a... Consegue captar as qualidades do diretor? É suficiente, é... Precisava de mais coisas, a... Ou
94	50:59,8 - 55:37,8	<b>P</b> Não, mas eu acho que isso é um problema de todos os processos de avaliação. Penso que isso é um problema de todos os processos de avaliação que se reduzem a atribuir uma classificação a uma pessoa. Pronto, nós tentámos, através da, da descrição que fizemos das competências, a... Ainda... O estudo do, se foram ou não atingidos os objetivos, nós tentámos que, que fosse o mais justo possível e o mais adequado possível, mas não temos mais espaço de manobra que isto, não é? Portanto, é um bocadinho redutor. Porque de facto, também há pessoas que, as pessoas são muito diferentes, haverá pessoas que são excelentes em determinada, que serão excelentes na liderança a... Da, das pessoas, que serão excelentes na gestão dos recursos materiais e financeiros da escola, e que podem ter, por exemplo, muita dificuldade em... Representar a escola. Expor-se, não é? Há pessoas que, pelo seu, pela sua própria maneira de ser, são extremamente tímidas. E que não têm o dom da palavra, não é, e portanto têm mais dificuldade em, em, em estar, em grupos alargados, e se calhar não, não fazem intervenções, quando isso acontece. Não é o caso do nosso. Não há reunião nenhuma ((risos)) em que não se ponha logo a levantar o braço, porque tem sempre algo a dizer. Mesmo que seja com, com, por exemplo, dos grupos, dos diretores. Mas eu percebo que possa... Existir um excelente diretor, e que seja muito fraco na representação externa da escola, naquilo que, a... Naquilo que é a... Naquilo que implica realmente uma exposição... Externa. Eu, eu fui em tempos também membro do CD, portanto... Conheço bem o trabalho por dentro. Não é? Fui eleita alguns anos (E: hum, hum), exerci vários, vários pelouros nos CDs e... E sei como é duro, e... Dos, dos vários CDs. Porque na altura eram órgãos colegiais, tudo era mais... Fácil, mesmo assim. Apesar de agora existirem adjuntos, e vice-diretora, mas há logo ali o, uma, uma graduação, não é, só... A vice, vice-diretora, substitui o diretor, e os outros são adjuntos, por isso estão assim num patamar (E: um bocadinho abaixo) inferior, e o diretor, se... Fundamentadamente, como diz o DL, que regulamenta o funcionamento dos órgãos de gestão, pode até dispensar os adjuntos. A todo o tempo, é o que diz o decreto (E: hum, hum) Desde que ele fundamente. Tem de fundamentar, claro (E: claro, claro) não pode andar ali a substituir adjuntos como quem varre a escada. Mas... A... Isto agora perdi-me um bocadinho, desculpe, já estava um pouco cansada. A... Isto para dizer que, ah, já sei o que é que eu ia dizer, que nesse, nesses órgãos colegiais a que pertenci, eu de facto vi pessoas com qualidades muito diferentes, e que, quando tínhamos um órgão colegial, se podiam completar (E: hum, hum). Portanto, aquilo que um não fazia tão bem (E: havia alguém), fazia o outro. (E: exato) Não é? E agora estamos perante um órgão unipessoal. Apesar de, de ele promover, e promove, e muito, o nosso diretor, está sempre a dizer que

(continuação)	<p><b>P</b> se alguém elogia o seu trabalho, ele diz, não, não é meu, é da direção. Está sempre a dizer que, que tem uma equipa muito boa por trás, e que o trabalho é sempre de equipa, e é. De facto. Mas... Ele, em determinados momentos, é que tem de dar a cara, e não pode ir outro, nem, nem ele, e, e há na realidade competências que são realmente do diretor (E: do diretor). Não são de outra pessoa. E portanto, sendo um órgão unipessoal, às vezes é um bocado difícil encontrar na mesma pessoa reunidas <i>todas as qualidades</i> exigíveis, não é? Para que se tenha um desempenho excelente como dizem</p>
95 55:37,7 - 55:39,5	<p><b>E</b> A todos os níveis, não é?</p>
96 55:39,4 - 56:04,4	<p><b>P</b> Eu acho que é uma raridade. Ne, ne, nenhum, todos nós... Bom, se fosse assim era maravilhoso, quer dizer que as escolas estavam todas... A... Lideradas pelos melhores (E: hum, hum). Não sei se isso é mesmo assim, não é, mas, o processo de seleção do diretor também às vezes não é fácil... Vamos ver</p>
97 56:04,4 - 56:06,5	<p><b>E</b> Muito bem. E é isto</p>
98 56:06,5 - 56:07,8	<p><b>P</b> Já acabou?</p>
99 56:07,8 - 56:14,7	<p><b>E</b> Já acabou (P: pronto). A... A não ser que queira acrescentar algo mais que eu não tenha, (P: não) que eu não me tenha lembrado</p>
100 56:14,7 - 1:00:15,1	<p><b>P</b> Eu, ai, eu peço, fica aí gravado. Se tiver alguma ajuda preciosa que nos possa dar ((risos)) depois do, do vosso estudo, eu, eu gostava mesmo, tinha curiosidade em perceber como é que isto, como é que está a ser o processo, não quero que me fale da escola A ou B ou C, mas, as vossas conclusões (E: ah, sim), eu acho que é um trabalho interessante (E: claro, mas isso), interessante e importante (E: fique descansada), portanto se calhar vocês deviam mesmo divulgar a quem de direito (E: porque é assim), ou seja, a quem faz ((risos)) a avaliação toda. Porque estes processos depois, os próprios processos avaliativos não são avaliados (E: pois). Nós, eu, eu já estive, ao fim de trinta e tal anos disto, quer dizer, as regras mudam, a... De uma forma abrupta, sem nunca se fazer... A avaliação do que é que aconteceu, mas porque é que estão a mudar? Porque é que se muda o plano de cursos, porque é que se muda o sistema de avaliação dos jovens, porque é que se muda o sistema, o sistema de, concursal dos professores, o acesso às universidades. Tem que haver uma explicação. Que nunca nos é dada, nunca nos foi dada. Porque é que, porque é que o sistema de avaliação dos professores agora é este... E não, e o que é que correu mal no anterior, isso tem que ser explicado. Se muda, é porque o outro não serve. Então porque é que não serve? (E: pois) Não é? E este, a... Este sistema de avaliação do diretor é muito <i>jovem</i>, (E: sim, sim) não é? Está agora a dar os seus primeiros passos, as primeiras escolas que avaliaram o diretor avaliaram de acordo com o regime transitório, que está aqui (E: sim, sim), definido, não havia nada, não havia ainda sequer as tais cartas de missão, nem, nem estavam preparados os procedimentos para isto. A... um dia destes, se calhar, vai ser tudo alterado, também nem sabemos porque é que agora... Os órgãos de gestão são estes... Não eram, porque em termos de ter um... Diretor,</p>

(continuação)

	<p><b>P</b> secundado por, por um grupo tão pequeno, porquê? O que é que levou a isso? Considerar-se que... Grupos de 3 ou 5 pessoas, já eram 3, que eram, a... Grandes demais para estar à frente de uma escola, só quem nunca esteve. Só quem nunca esteve, não é? Escolas, como esta, que são, a, esta escola abre às 7 da manhã e fecha à meia noite todos os dias, não é, portanto tem uma realidade muito (E: muito particular) particular durante o dia, e às seis e meia muda completamente essa realidade, passamos para uma nova população, que também tem que ser conhecida, não é, a dos, dos, ou de jovens que já fizeram 18 anos, é claro, e que não, que tiveram insucesso escolar e que agora procuram acabar os seus cursos no ensino pós laboral, ou de pessoas muito mais velhas que finalmente conseguem vir fazer (E: a sua formação) o ensino secundário, até porque... Começam a concorrer no mercado de emprego com alguém que já tem de ter como escolaridade obrigatória o 12º ano, e quem fica para trás, fica para trás, ou até por vontade própria, não é? Portanto, são realidades muito diferentes, é humanamente impossível um diretor, numa escola destas, estar na escola das 7 da manhã à meia noite, é humanamente impossível (E: claro, claro). Fora os fins de semana, que eles muitas vezes têm tarefas ao fim de semana, não é? Nomeadamente representação institucional da escola, e outras situações, e portanto, porque é que se passou para um órgão unipessoal? Para poupar recursos financeiros? Nunca nada é avaliado</p>
101 1:00:15,0 - 1:00:18,2	<p><b>E</b> É, é uma realidade, de facto</p>
102 1:00:18,2 - 1:01:43,3	<p><b>P</b> Não é só na educação, noutras áreas também ((risos)), não é? Tem que ser, então... O que é que, o que é que corre mal, porque é que, como é que se justifica, e depois, isto é tanto mais absurdo quanto a própria... Legislação é contraditória, ou seja... No preâmbulo do DL 75, nós temos lá uma descrição, podiam ser fundamentos para avançar com um órgão unipessoal, o diretor. Mas logo de seguida começam-se a agrupar escolas. Portanto, cria-se um, um órgão unipessoal, temos agora um diretor, que é dito, no preâmbulo do decreto 75, passa a ser o rosto da escola, e que se quer, com este novo modelo de gestão, que a escola tenha um rosto. E bom, pronto, se é essa a justificação, vamos lá ter um rosto. Que já tínhamos, eram os presidentes dos CDs. Já tínhamos, não é, mas... Ainda se, ainda se dá aí o benefício da dúvida. Agora de seguida vamos agrupar sob a direção do mesmo, uma escola secundária, com mais uma escola, uma ou mais, básica e secundária, ou com... A, cinco escolas do 1º ciclo, e portanto a mesma pessoa agora tem que dar a cara, não, já não é pela escola secundária, já não é pela escola</p>
103 1:01:43,3 - 1:01:44,5	<p><b>E</b> É por, pelo conjunto</p>
104 1:01:44,4 - 1:02:26,1	<p><b>P</b> É pelo conjunto, aqui em Lisboa não, mas noutra, pelo país fora, pelo conjunto que se encontra geograficamente em povoações diferentes, não é? (E: sim, sim) Em povoações diferentes. E que distam muitos quilómetros. 50 km (E: é imenso), por exemplo, estou agora a pensar numa escola onde trabalha a minha irmã mais velha que é no Algarve. Que era <i>uma</i> escola secundária, não interessa agora qual era. E agora, foi agrupada e, e, e aquilo é uma, passou a ser uma confusão. O diretor nem sabe onde se meteu ((risos)), porque ele era o antigo diretor da</p>

(continuação)	<b>P</b> secundária, e esse foi o procedimento em muitos locais
105 1:02:26,0 - 1:02:29,7	Sim, a secundária assumiu a sede de, do agrupamento
106 1:02:29,7 - 1:04:12,1	<b>P</b> Passou a ser o, a sede, e a própria lei apontava nesse sentido. E agora, para além daquela escola secundária, e mais da básica da sua localidade e mais das primárias da sua localidade, ainda foi agrupar com outra que está realmente a 50 km de distância. Isto é impensável. Não há rosto, acabou o rosto. E... Eu, se fosse diretora, não, se eu do, se eu fosse diretora, e no, me obrigassem a, a agrupar, eu demitir-me-ia. Imediatamente. Não me sentiria capaz. Tenho a certeza que era uma incompetente ((risos)) Ai, tenho a certeza absoluta. Eu não quero, eu, que só, eu, eu, fui presidente do CD aqui. E, e já foi uma loucura, na minha vida, (E: pois, imagino) não é? Porque é malhar, é malhar, e os problemas para casa, e... E não há férias, não há férias. Mesmo as de verão. As outras, isso, isso já não existe. São interrupções da atividade letiva. Mas, eu lembro-me que houve lá um ano, em que começaram os exames nacionais de, com o sistema do programa ENES, eu nem sei, eu tive uma semana de férias. Não consegui ter mais, porque não acertavam com a versão certa do programa, os alunos, nós fomos escola piloto, tínhamos tido 400 alunos a experimentar o, o programa dos exames do ensino secundário, não acertavam, os alunos queriam candidatar-se, tudo problemas exteriores à escola mas que depois caem, caem aqui, não é? O, o, a raiz não é aqui, mas aqui é que eles têm que ser depois... Resolvidos. Eu, eu declarar-me-ia incompetente. Não acho possível, não acho possível
107 1:04:12,0 - 1:04:22,9	<b>E</b> Mas, a, mas nós, a, o meu primeiro, o meu primeiro passo, agora depois disto, é fazer a transcrição. E eu vou-lhe enviar a transcrição
108 1:04:22,9 - 1:04:24,3	<b>P</b> Ah, mas não precisa
109 1:04:24,3 - 1:04:26,6	<b>E</b> Não, mas eu envio-lhe. Envio-lhe a transcrição
110 1:04:26,6 - 1:04:30,6	<b>P</b> Mas não precisa, senão até depois fico aflita a dizer que disse tanta asneira. Que horror
111 1:04:30,5 - 1:04:31,2	<b>E</b> A...
112 1:04:31,1 - 1:04:33,2	<b>P</b> Eu não, nunca gosto de me ouvir
113 1:04:33,2 - 1:04:36,4	<b>E</b> Mas não tem que se ouvir, só tem que se ler ((risos))
114 1:04:36,4 - 1:04:37,5	<b>P</b> Está bem, pior ainda
115 1:04:37,4 - 1:04:52,1	<b>E</b> A, e no final do, no final do trabalho, no final do ano letivo, eu... Enviar-lhe-ei com todo o gosto um resumo das conclusões, ou o trabalho completo, se o quiser ler. Não sei se
116 1:04:52,1 - 1:04:58,2	<b>P</b> Não, isso, isso fica à... À sua vontade, mas que estou realmente, é mesmo o termo é curiosa

117	1:04:58,2 - 1:04:59,9	<b>E</b>	Ah, mas eu envio-lhe, isso não
118	1:04:59,8 - 1:05:05,4	<b>P</b>	Acho que vocês se, se, escolheram... Está a fazer sozinha, não é Andreia?
119	1:05:05,4 - 1:05:09,6	<b>E</b>	Sim, tenho, com a ajuda do orientador, mas... Sim, é
120	1:05:09,6 - 1:05:11,7	<b>P</b>	Quem é que é o seu orientador? Posso saber?
121	1:05:11,7 - 1:05:12,9	<b>E</b>	É o professor João Barroso
122	1:05:12,9 - 1:05:14,1	<b>P</b>	João Barroso
123	1:05:14,0 - 1:05:16,0	<b>E</b>	Da, do Instituto da Educação
124	1:05:16,0 - 1:05:26,9	<b>P</b>	É porque nós temos cá agora uma colega que, que tra, ela esteve lá destacada, regressou agora (E: hum, hum), mas estava mais ligada ao mestrado do ensino da, da informática
125	1:05:26,8 - 1:05:31,6	<b>E</b>	Pois, isto é da parte das políticas educativas (P: das políticas educativas) e administração educacional
126	1:05:31,6 - 1:05:39,3	<b>P</b>	Eu acho que, que escolheu realmente um tema difícil, porque... Porque é... É tão pouco, o que existe
127	1:05:39,2 - 1:05:40,3	<b>E</b>	É
128	1:05:40,3 - 1:05:52,2	<b>P</b>	Não é? É tão pouco o que existe, e depois deve, deve aturar as pessoas do CG a fazerem muitas queixas, e todas a dizer, mas o que está mal ((risos)), o que está mal, o que está mal
129	1:05:52,1 - 1:06:06,3	<b>E</b>	Eu não sei, porque foi, foi, foi a minha primeira entrevista. Neste, neste assunto, foi a minha, foi a primeira, tenho outras para fazer, portanto, ainda não tenho muito... Muito <i>feedback</i> . Até ver
130	1:06:06,2 - 1:06:09,7	<b>P</b>	Mas já consultou docu, outros documentos
131	1:06:09,7 - 1:06:14,4		Sim, sim, consultei... Vou, vou parar isto, porque já não tem

## **ANEXO 6 - Grelhas de análise das tarefas dos diretores, de acordo com a tipologia de Hong, Klasik e Loeb (2009)**

Foi feita uma análise de conteúdo aos descritores dos instrumentos de avaliação para cada um dos tipos de documentos identificados, sendo identificado um tipo de tarefa associado a cada um desses descritores. Em seguida, foi realizada uma análise estatística simples, para determinação do tipo de tarefa predominante em cada parâmetro de avaliação do desempenho (Compromissos, Competências – Gestão, Liderança, Visão Estratégica e Representação Externa). Não foi realizada a análise do parâmetro Formação Contínua, por não ter correspondência no quadro de tarefas proposto pelos autores:

Quadro A3.1 – sistematização da categorização das tarefas do diretor escolar proposta por Horng, Klasik e Loeb (2009)

<b>Tipo de tarefa</b>	<b>Numeração atribuída</b>
Administração	1
Programas de Ensino	2
Gestão Organizacional	3
Relações Internas	4
Atividades diárias de Ensino	5
Relações Externas	6

## 1 - Parâmetro - Compromissos

Quadro A3.2 – Identificação do tipo de tarefas associadas com os conteúdos do parâmetro “Compromissos”

<b>Tipo de documento</b>	<b>Compromissos - Conteúdos</b>	<b>Tipo de tarefa identificada</b>
<b>A</b>	Projeto Educativo	2
	Plano Anual Atividades	1
	Plano de Formação	2
	Gestão de recursos humanos	3
	Gestão de recursos financeiros	3
	Gestão de recursos materiais	3
<b>B</b>	Projeto Educativo	2
	Plano Anual Atividades	1
	Plano de Formação	2
	Gestão de recursos humanos	3
	Gestão de recursos financeiros	3
	Gestão de recursos materiais	3
<b>C</b>	Projeto Educativo e Plano anual de atividades	2
	Autoavaliação	4
	Gestão de recursos humanos	3
	Gestão de recursos financeiros	3
	Gestão de recursos materiais	3
	Parcerias	6
<b>D</b>	Projeto Educativo	1
	Plano Anual Atividades	3
	Plano de Formação	3
	Gestão de recursos humanos	3
	Gestão de recursos financeiros e materiais	
	Prestação de serviço educativo	
<b>E</b>	Carta de missão	1
	Insucesso escolar	2
	Abandono escolar	2
	Indisciplina	2
	Plano anual de atividades	1
<b>F1</b>	Sucesso escolar	2
	Formação integral dos alunos	2
	Coesão e articulação pedagógica	2
	Cooperação docente	4
	Formação contínua	4
	Divulgação de informação	4

<b>F2</b>	Gestão de Recursos Humanos	3
	Gestão de Recursos Financeiros	3
	Gestão de Recursos Materiais	3
	Resultados do ProjetoEducativo	1
	Resultados do Plano Anual de Atividades	1
<b>F3</b>	Definição de metas para resultados escolares	2
	Cultura de autoavaliação	4
	Plano de formação	4
	Projeto educativo	1
	Plano anual de atividades	1
	Implementação de medidas para aumento do serviço educativo	1
	Envolvimento da comunidade educativa	4
<b>F4</b>	Projeto Educativo / Planos anuais	1
	Gestão dos recursos humanos	3
	Gestão dos recursos financeiros	3
	Gestão dos recursos materiais	3
<b>F5</b>	Compomissos da carta de missão	1
<b>F6</b>	Cumprimento dos objetivos definidos	1
	Articulação dos objetivos individuais com os definidos no Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades	1
	Resultados na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros	3
<b>F7</b>	Projeto Educativo / Planos anuais	1
	Qualidade do ensino / aperfeiçoamento de práticas e procedimentos / respeito pelos ritmos de aprendizagem	2
	Plano de ação de melhorias	1
	Articulação entre níveis e ciclos de ensino / promoção das relações dos docentes	4
	Cultura de autoavaliação	4
	Desempenho do agrupamento/parcerias e protocolos	6
	Formação de pessoal	4

Quadro A3.3 – Distribuição estatística do tipo de tarefas no parâmetro “Compromissos”

<b>Tipo de tarefa identificada</b>	<b>Frequência relativa (N=46)</b>
1	27%
2	22%
3	32%
4	17%
6	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 2 - Parâmetro Competências – Gestão

Quadro A3.4 – Identificação do tipo de tarefas associadas com os conteúdos do parâmetro “Competências - Gestão”

<b>Tipo de documento</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Tipo de tarefa identificada</b>
<b>A</b>	Pedagógica	2
	Administrativa	1
	Financeira	3
	Recursos humanos, financeiros e materiais	3
<b>B</b>	Pedagógica	2
	Administrativa	1
	Financeira	3
	Recursos humanos, financeiros e materiais	3
<b>C</b>	Pedagógica	2
	Administrativa	1
	Financeira	3
	Recursos humanos, financeiros e materiais	3
<b>D</b>	Funcionamento dos serviços	3
	Cumprimento de prazos	1
	Decisões e orientações superiores	6
<b>E</b>	Pessoal docente	3
	Pessoal não docente	3
	Formação de pessoal	4
	Respeito pelas linhas orientadoras do orçamento	3
<b>F1</b>	Gestão pedagógica, administrativa e financeira	3
	Recursos materiais e financeiros	3
<b>F2</b>	Gestão de recursos	3
	Gestão das instalações	3
<b>F3</b>	Pessoal docente	3
	Pessoal não docente	3
	Verbas do orçamento	3
	Respeito pelo orçamento	3
<b>F4</b>	Atuação	4
	Estabelecimento de prazos e prioridades	1
	Respeito pelos valores éticos	4
<b>F5</b>	Administrativa	1
	Recursos Humanos	3
	Funcionamento dos serviços	3
	Recursos financeiros	3

<b>F6</b>	Planeamento e calendarização de atividades	2
	Identificação de problemas e rapidez de atuação	4
	Proposta de medidas e ações concretas para a melhoria dos resultados escolares	1
	Promoção de formas de trabalho inovadoras	4
	Antecipação de problemas e conflitos	4
	Promoção da iniciativa	4
	Aplicação dos princípios éticos e legais	4
	Adaptação do funcionamento da escola às necessidades dos alunos	1
	Implementação de medidas de avaliação da qualidade	4
	Resposta rápida às solicitações da hierarquia e comunidade	6
	Cuidado e responsabilidade na gestão dos recursos materiais e financeiros	3
<b>F7</b>	Gestão de recursos humanos, financeiros e materiais	3

Quadro A3.5 – Distribuição estatística do tipo de tarefas no parâmetro “Competências-Gestão”

<b>Tipo de tarefa identificada</b>	<b>Frequência relativa (N=46)</b>
1	17%
2	8%
3	52%
4	19%
6	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### 3 - Parâmetro Competências – Liderança

Quadro A3.4 – Identificação do tipo de tarefas associadas com os conteúdos do parâmetro “Competências - Liderança”

<b>Tipo de documento</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Tipo de tarefa identificada</b>
<b>A</b>	Liderança	
	Gestão de conflitos de interesses	4
	Participação de pais	4
	Participação da comunidade	4
	Gestão de recursos humanos	3
	Promoção da formação	4
<b>B</b>	Capacidade de decisão	2
	Definição de estratégias	4
	Promoção da cooperação	6
	Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	4
	Delegação de tarefas	4
	Atuação	4
	Promoção da imagem externa	6
<b>C</b>	Gestão de conflitos de interesses	3
	Participação de pais	4
	Participação da comunidade	6
	Gestão de recursos humanos	3
	Promoção da formação	2
<b>D</b>	Interação das equipas de trabalho	4
	Motivação da comunidade educativa	4
	Promoção de lideranças	4
	Atuação	1
<b>E</b>	Grau de reconhecimento	4
<b>F1</b>	Participação de pais	4
	Participação da comunidade	6
	Gestão de recursos humanos e materiais	3
	Formação de pessoal	4
	Liderança	4
<b>F2</b>	Promoção do trabalho colaborativo	4
	Promoção da autonomia	4
	Envolvimento dos colaboradores	4
	Atuação	1
<b>F3</b>	Reconhecimento pela comunidade	4
	Desempenho de funções	1
	Atuação	1
	Respeito pelos normativos	4
	Abertura ao diálogo	4
	Realização de compromissos	4
	Cumprimento das metas do Projeto Educativo	1

<b>F4</b>	Direção do pessoal	4
	Mobilização para objetivos	4
	Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	4
	Atuação	1
<b>F5</b>	Envolvimento dos colaboradores	4
	Clima organizacional	4
	Estímulo da iniciativa pessoal e responsabilização	4
	Modelo de atuação	1
<b>F6</b>	Envolvimento da comunidade educativa na definição dos objetivos	4
	Promoção de espírito de grupo	4
	Estímulo da iniciativa e autonomia	4
	Acompanhamento das atividades	4
	Justiça e equidade de tratamento	4
<b>F7</b>	Colaboração entre diferentes lideranças / partilha de competências e responsabilidades	4
	Promoção de valores e princípios da atividade administrativa	4
	Desenvolvimento de clima de confiança e partilha	4

Quadro A3.5 – Distribuição estatística do tipo de tarefas no parâmetro “Competências-Liderança”

<b>Tipo de tarefa identificada</b>	<b>Frequência relativa (N=46)</b>
1	13%
2	4%
3	9%
4	67%
6	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### 4 - Parâmetro Competências – Visão Estratégica

Quadro A3.6 – Identificação do tipo de tarefas associadas com os conteúdos do parâmetro “Competências – Visão Estratégica”

<b>Tipo de documento</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Tipo de tarefa identificada</b>
<b>A</b>	Linha estratégica estabelecida	1
<b>B</b>	Linha estratégica estabelecida	1
<b>C</b>	Linha estratégica estabelecida	1
<b>D</b>	Capacidade de inovação/ Promoção da mudança	1
	Gestão de riscos	1
<b>E</b>	Definição de prioridades e metas	4
	Adoção de estratégias inovadoras	4
	Participação de encarregados de educação	4
	Definição oferta educativa	2
<b>F1</b>	Linha estratégica estabelecida	4
<b>F2</b>	Atenção ao ambiente externo	6
	Definição de objetivos e estratégias	4
	Atuação	1
<b>F3</b>	Definição de prioridades e metas	1
	Adoção de estratégias inovadoras	1
	Melhoria dos pontos fracos	1
	Participação de encarregados de educação	4
	Definição oferta educativa	2
<b>F4</b>	Capacidade de análise do ambiente externo e interno	4
	Definição de estratégias	4
<b>F5</b>	Atenção ao ambiente externo	6
	Definição de estratégias	4
	Definição de metas	4
	Desenvolvimento da visão	1
<b>F6</b>	Atenção ao ambiente externo	6
	Antecipação das necessidades de mudança	4
	Definição de estratégias	4
	Implementação de medidas adequadas	4
	Aplicação de conhecimentos e experiência	1
<b>F7</b>	Visão estratégica organizacional / tomada de riscos	4

Quadro A3.7 – Distribuição estatística do tipo de tarefas no parâmetro “Competências-Visão Estratégica”

<b>Tipo de tarefa identificada</b>	<b>Frequência relativa (N=46)</b>
1	39%
2	6%
3	0%
4	19%
6	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 5 - Parâmetro Competências – Representação Externa

Quadro A3.8 – Identificação do tipo de tarefas associadas com os conteúdos do parâmetro “Competências – Representação Externa”

Tipo de documento	Conteúdos	Tipo de tarefa identificada
A	Representação externa	6
	Projeção da imagem da escola	6
	Serviço público com a comunidade	6
B	Projeção da imagem da escola	6
	Serviço público com a comunidade	6
C	Projeção da imagem da escola	6
	Serviço público com a comunidade	6
D	Representação externa	6
	Promoção da imagem externa	6
E	Frequência	6
F1	Projeção da imagem da escola	6
	Serviço público com a comunidade	6
F2	Participação em projetos	6
	Promoção da imagem externa	6
	Aplicação de orientações superiores	6
F3	Promoção da imagem externa	6
	Realização de parcerias	6
F4	Participação em projetos	6
	Desenvolvimento de atividades	6
	Participação de pais	4
	Parcerias com entidades externas	6
F5	Participação em projetos	6
	Representação externa	6
	Imagem de credibilidade	6
F6	Representação da escola	6
	Participação em projetos com exposição externa	6
	Comunicação descontraída em audiências alargadas	6
	Promoção da colaboração com outras escolas e instituições	6
F7	Visibilidade da escola	6
	Projeção da imagem da escola / ações que envolvem a comunidade educativa	6

Quadro A3.9 – Distribuição estatística do tipo de tarefas no parâmetro “Competências-Representação Externa”

Tipo de tarefa identificada	Frequência relativa (N=46)
1	0%
2	0%
3	0%
4	3%
6	97%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## Anexo 7 - Categorias de tarefas do diretor identificadas nos instrumentos de avaliação das escolas do Tipo F

Foi efetuada uma análise estatística simples, a partir da identificação do tipo de tarefa associada a cada descritor/indicador de avaliação constante no instrumento de avaliação elaborado pelo Conselho Geral, para cada documento identificado como pertencendo ao Tipo F. Apresenta-se neste anexo o resultado dessa análise para cada um dos documentos.

Quadro A7-1 – Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F1

<b>Documento F1</b>					
<b>Tipo de tarefa</b>	Compromissos	Competências – Gestão	Competências – Liderança	Competências – Visão Estratégica	Competências – Representação Externa
<b>1</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>2</b>	50%	100%	0%	0%	0%
<b>3</b>	0%	0%	33%	0%	0%
<b>4</b>	50%	0%	50%	100%	0%
<b>6</b>	0%	0%	17%	0%	100%

Quadro A7-2 - Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F2

<b>Documento F2</b>					
<b>Tipo de tarefa</b>	Compromissos	Competências – Gestão	Competências – Liderança	Competências – Visão Estratégica	Competências – Representação Externa
<b>1</b>	40%	0%	25%	33%	0%
<b>2</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>3</b>	60%	100%	0%	0%	0%
<b>4</b>	0%	0%	75%	33%	0%
<b>6</b>	0%	0%	0%	33%	100%

Quadro A7-3 - *Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F3*

<b>Documento F3</b>						
<b>Tipo de tarefa</b>	<b>Compromissos</b>	<b>Competências – Gestão</b>	<b>Competências – Liderança</b>	<b>Competências – Visão Estratégica</b>	<b>Competências – Representação Externa</b>	
<b>1</b>	43%	0%	43%	60%	0%	
<b>2</b>	14%	0%	0%	20%	0%	
<b>3</b>	0%	100%	57%	0%	0%	
<b>4</b>	43%	0%	0%	20%	0%	
<b>6</b>	0%	0%	0%	0%	100%	

Quadro A7-4 - *Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F4*

<b>Documento F4</b>						
<b>Tipo de tarefa</b>	<b>Compromissos</b>	<b>Competências – Gestão</b>	<b>Competências – Liderança</b>	<b>Competências – Visão Estratégica</b>	<b>Competências – Representação Externa</b>	
<b>1</b>	25%	33%	25%	0%	0%	
<b>2</b>	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>3</b>	75%	0%	0%	0%	0%	
<b>4</b>	0%	67%	75%	100%	25%	
<b>6</b>	0%	0%	0%	0%	75%	

Quadro A7-5 - *Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F5*

<b>Documento F5</b>						
<b>Tipo de tarefa</b>	<b>Compromissos</b>	<b>Competências – Gestão</b>	<b>Competências – Liderança</b>	<b>Competências – Visão Estratégica</b>	<b>Competências – Representação Externa</b>	
<b>1</b>	100%	25%	25%	25%	0%	
<b>2</b>	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>3</b>	0%	75%	0%	0%	0%	
<b>4</b>	0%	0%	75%	50%	0%	
<b>6</b>	0%	0%	0%	25%	100%	

Quadro A7-6 - *Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F6*

<b>Documento F6</b>						
<b>Tipo de tarefa</b>	Compromissos	Competências – Gestão	Competências – Liderança	Competências – Visão Estratégica	Competências – Representação Externa	
<b>1</b>	67%	18%	0%	20%	0%	
<b>2</b>	0%	9%	0%	0%	0%	
<b>3</b>	33%	9%	0%	0%	0%	
<b>4</b>	0%	55%	100%	60%	0%	
<b>6</b>	0%	9%	0%	20%	100%	

Quadro A7-7 - *Categorização das tarefas do diretor a partir dos conteúdos do instrumento de avaliação F7*

<b>Documento F7</b>						
<b>Tipo de tarefa</b>	Compromissos	Competências – Gestão	Competências – Liderança	Competências – Visão Estratégica	Competências – Representação Externa	
<b>1</b>	29%	0%	0%	0%	0%	
<b>2</b>	14%	0%	0%	0%	0%	
<b>3</b>	0%	100%	0%	0%	0%	
<b>4</b>	43%	0%	100%	100%	100%	
<b>6</b>	14%	0%	0%	0%	0%	

## ANEXO 8 – Apresentação de estudos sobre tarefas e perfis funcionais do diretor escolar

Uma das primeiras tentativas de categorização das funções do gestor foi proposta por Mintzberg (1971), podendo ser aplicada ao caso particular do diretor escolar. Esta categorização apresenta três tipos de papéis do gestor, complementados com descrições de tarefas inerentes a cada um desses tipos: a) papéis interpessoais, derivados da autoridade e estatuto associados à posição; b) papéis informacionais, relacionados com a forma como o gestor comunica com os membros da organização e com atores externos; e c) papéis decisoriais, decorrentes da figura de autoridade e responsabilização pelas decisões tomadas:

Quadro A8.1 – Categorização dos papéis do gestor segundo Mintzberg (1971)

<b>Papel do diretor</b>	<b>Tarefas-tipo</b>
Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Figura de proa – o diretor como símbolo;</li><li>- Líder – relação do diretor com os seus subordinados;</li><li>- Articulação – comunicação entre (e dentro de) níveis da estrutura hierárquica.</li></ul>
Informacional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Centro nevrálgico – o diretor como ponto central na organização para comunicação de informações;</li><li>- Disseminador – integração das ideias dos <i>stakeholders</i> no funcionamento da organização e partilha dessas ideias com os restantes membros;</li><li>- Porta-voz – comunicação de informações a membros externos à organização</li></ul>
Decisoriais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empreendedor – o diretor como iniciador e <i>designer</i> das mudanças na organização;</li><li>- Gestor de perturbações – reatividade a alterações nas rotinas da organização;</li><li>- Dotação de recursos – decisor máximo da distribuição de recursos dentro da organização;</li><li>- Negociador – gestão de interesses, conflitos e estratégias dentro da organização</li></ul>

Neste modelo, as categorias apresentadas não são estanques, estando os diferentes papéis relacionados entre si; os papéis interpessoais influenciam os papéis informacionais e os papéis decisoriais são dependentes dos outros dois tipos.

Estudos posteriores ao de Mintzberg foram sistematizados por Barroso (2005), a saber, a categorização proposta por Katz (1979), focada nos tipos de tarefas e papéis desempenhados por um diretor no decurso da sua atuação e nos modos como são

exercidos: a) tarefas técnicas, de acordo com as atividades típicas da organização; b) tarefas de conceção, relacionadas com o controlo da organização; e c) tarefas de relações humanas, relacionadas com a gestão de recursos humanos. Esta categorização foi complementada por Morgan (1983), que acrescentou uma quarta categoria de tarefas, d) de gestão externa, derivadas da comunicação com agentes externos e da prestação de contas, e é apresentada no Quadro 2.

Quadro A8. 2 - Categorização dos papéis do diretor segundo Katz (1979) e Morgan (1983), *in* Barroso (2005)

<b>Tarefas do diretor</b>	<b>Subcategorias</b>
Técnicas/educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação dos objetivos;</li> <li>- Currículo académico;</li> <li>- Acompanhamento pessoal dos alunos;</li> <li>- <i>Ethos</i>;</li> <li>- Recursos.</li> </ul>
Conceção/Gestão operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificação, organização, coordenação e controlo;</li> <li>- Afetação do pessoal;</li> <li>- Avaliação do ensino e manutenção de <i>dossiers</i>;</li> <li>- Edifícios, terrenos e instalações.</li> </ul>
Relações Humanas/ Liderança e Gestão de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação;</li> <li>- Desenvolvimento do pessoal;</li> <li>- Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo;</li> <li>- Comunicação.</li> </ul>
Gestão Externa/Prestação de Contas e Relação com a Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestação de contas ao conselho e às autoridades locais, regionais e centrais;</li> <li>- País e comunidade em geral;</li> <li>- Empregadores e organismos externos</li> </ul>

Quadro A8.3 – Categorização dos papéis do diretor segundo Jones (1988), *in* Barroso (2005)

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Liderança	Liderança – exercício da liderança no trabalho na escola; Filosofia – desenvolvimento de uma filosofia para definição das políticas e objetivos; Integração – coordenação e integração do trabalho da escola como um todo; Inovação – criação de condições para uma inovação e mudanças efetivas e adequadas.
Organização	Organização – controlo de estruturas para a gestão das atividades; Planificar – previsão, avaliação e decisão de prioridades; Avaliar – avaliação da realização das políticas, dos métodos e das pessoas Gerir recursos – gestão de recursos humanos, materiais e financeiros
Relações Humanas	Gerir pessoal – seleção, avaliação, supervisão, desenvolvimento Gerir alunos – contactos, cuidados, disciplina, comunicação, ensino Gerir relações – gestão de relações interpessoais, inter e intra grupos Gestão de si mesmo – gestão do stress, do tempo, das relações pessoais e saúde
Relações Externas	Comunicações e relatórios para autoridades escolares Comunicações e relações com pais e comunidade em geral Comunicações e relações com o meio local. Manter-se ao corrente do processo de desenvolvimento local e nacional, legislação, tendências sociais, económicas e de emprego, pensamento educativo

Uma outra categorização surge ainda do trabalho de Dinis (1997), que na sua dissertação de mestrado estudou os papéis do diretor escolar, e construiu, a partir da observação das suas interações com os restantes membros da comunidade educativa, um conjunto de categorias de funções.

Quadro A8.4 – Categorização dos papéis do diretor segundo Dinis (1997)

<b>Categorias de Temas</b>	<b>Definição</b>
Organização Geral da Escola	Organização, coordenação e avaliação das atividades da escola, com predominante componente educativa, pedagógica, relacional.
Gestão do Currículo	Questões relativas gestão dos programas e currículos: critérios de planificação, definição de programas e objetivos mínimos, escolha de manuais escolares, etc.
Avaliação dos Alunos	Atividades diretamente relacionadas com a avaliação dos alunos: critérios de avaliação, recursos, provas globais, exames, etc.
Disciplina dos Alunos	Questões relativas ao controlo (prevenção/repressão) do comportamento dos alunos: definição de regras, apreciação de casos disciplinares, etc.
Formação do Pessoal Docente	Questões relativas à formação inicial e contínua dos professores, em contexto interno e/ou externo.
Atividades extracurriculares	Questões relacionadas com este tipo de atividades num contexto externo à organização e planeamento geral das atividades.
Atividades Letivas	Atividade letiva e todas as atividades relacionadas com essa atividade.
Gestão de Pessoal	Contratação do pessoal, organização, coordenação do serviço do pessoal não docente e docente (de natureza predominantemente administrativa).
Gestão de Instalações	Questões respeitantes à organização, utilização, manutenção dos equipamentos e instalações físicas.
Gestão Orçamental	Questões relacionadas com a apreciação do orçamento, afetação de verbas e todas as de natureza financeira. Questões relativas à formação inicial e contínua do pessoal não docente, em contexto interno e externo.
Administração Geral	Todas as atividades de natureza predominantemente administrativa não consideradas nas três categorias anteriores.
Integrativas	Relacionais Atos e interações de natureza relacional (Interpessoal) ou pessoal (individual) sem conteúdo relevante aos termos da investigação.

As categorizações apresentadas são reflexos da análise funcional da atividade dos diretores observados em cada um dos estudos, sendo necessário ter em conta a realidade em que foram efetuados. No entanto, é possível observar nas atividades quotidianas dos dirigentes escolares reflexos de cada uma das categorizações enunciadas, mantendo presente que as funções e/ou papéis não são estanques nem dissociáveis uns dos outros.

Numa perspetiva política e administrativa, Barroso (2005) apresenta conceções dos diretores escolares decorrentes do estudo que realizou sobre a evolução do trabalho e dos perfis funcionais dos reitores e diretores de escolas:

Quadro A8.5 - concepções do diretor escolar segundo Barroso (2005)

<b>Concepção</b>	<b>Funções do diretor</b>
Burocrática, estatal e administrativa	Representante do estado na escola Executante e vigilante das normas Elo de ligação entre a administração central a comunidade educativa
Corporativa, profissional e pedagógica	Intermediário entre a escola e os serviços centrais Defensor dos interesses pedagógicos e profissionais dos docentes perante os constrangimentos impostos pela administração
Gerencialista	Administrador de recursos, com a preocupação de garantir a eficiência e eficácia dos resultados alcançados
Político-social	Negociador, mediador entre interesses distintos, com o objetivo de alcançar um compromisso relativamente ao bem comum educativo que a escola deve garantir aos alunos

Tal como nas análises funcionais propostas pelos primeiros autores aqui mencionados, também nesta descrição das concepções do diretor escolar se verifica que elas não se encontram isoladas na prática profissional do diretor, coexistindo no seu quotidiano e manifestando-se de diferentes formas de acordo com as circunstâncias. Segundo o autor, esta coexistência é tanto mais evidente quanto maior *“a complexidade da organização escolar e a margem de autonomia inerente aos diferentes atores sociais se encarregam de criar um fosso crescente entre o que é prescrito e o que é praticado”*.