

A influência do Diretor de Escola nas Lideranças Intermédias ao nível da Gestão

The influence of the School Director on Intermediate Leadership at the Management level

Nuno Baião¹
João Pascoinho²

100

Resumo: Realizou-se uma revisão da literatura, segundo um enquadramento teórico normativo para compreender as mudanças socioeducativas e a sua contextualização. Aspectos essenciais: conceito de Liderança; análise das lideranças intermédias; tomada de decisão, comunicação na organização escolar e cooperação das estruturas educativas. Procurámos perceber de que modo se processa a tomada de decisão ao nível da organização e administração escolar. Permitiu-nos concluir que apesar do órgão de gestão ser unipessoal reconhecem-se lideranças intermédias na escola, e que independentemente das orientações desenvolvidas pelo Diretor, estas influenciam a cultura de escola desenvolvendo uma participação, colaboração, tomada de decisão e comunicação assertiva.

Palavras-chave: Diretor de escola; Lideranças intermédias; Gestão escolar.

Abstract: We revised the literature, according to a normative theoretical framework, since the resource to legislation allows understanding the socio educational changes and the contextualization. Essential aspects: concept of leadership; analysis of intermediate leadership; decision making; communication in the school organization and cooperation of education structures. From the study we conducted, we tried to understand in what way the decision making at the level of school organization and administration takes place. The presentation and data analysis allowed us to conclude that although the management body is directed by a leader, there is evidence of intermediate leaderships in the school, and that, regardless of the guidelines developed by the Director, these influence the school culture, developing participation, collaboration, decision making and assertive communication.

¹ Especialização em Administração e Organização Escolar – Área de administração escolar e educacional pelo Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF).

² João Carlos Pascoinho é Professor Adjunto no Instituto de Estudos Superiores de Fafe e Professor Coordenador do Curso de Formação Especializada em Administração e organização Escolar da Escola Superior de Educação de Fafe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-4250>. Email: joaopascoinho@iesfafe.pt

Recebido em 10/01/2021

Aprovado em 15/02/2021

Keywords: School Director; Intermediate Leadership; School Management level

Introdução

A liderança insere-se numa das linhas mais importantes e recorrentes da investigação internacional, para as organizações e especificamente, para a Instituição Escola. Problemáticas que envolvem a organização escolar têm sido estudadas sob varias perspectivas. De acordo com Lopes (2015), considera-se a temática especialmente pertinente no contexto educativo contemporâneo, dado que, a par do fenómeno da massificação e da globalização, urge a necessidade de se (re)pensar a escola, local onde as lideranças se constituem como fator dinamizador da cultura organizacional de «boas escolas» – uma escola em que todos têm o direito de aprender e a dispor das mesmas oportunidades de sucesso educativo. As escolas são organizações singulares com vida própria, que refletem relações permanentes entre as diferentes estruturas pedagógicas e administrativas, sustentadas por normativos legais, gerais e específicos.

As alterações legislativas que, se têm vindo a fazer, sugerem novos temas dentro da organização educativa. O Decreto-Lei no 75/2008, de 22 de abril, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, refere:

criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.

Na gestão, organização e autonomia que se vai preconizando nas Escolas, têm importância as lideranças Intermédias, assentes nos princípios da colegialidade, participação e colaboração. Os Departamentos Curriculares podem ajudar a Escola na mudança, inovando, refletindo sobre as práticas e desenvolvendo um trabalho colaborativo, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

As novas dinâmicas de poder, instituídas pelos atuais normativos, levam à necessidade de se estudar as relações estabelecidas entre as Lideranças Intermédias e o Diretor, para que assim se possa compreender a forma como se processam as dinâmicas de tomada de decisão para a orientação da escola, na satisfação das necessidades da comunidade educativa. Desta

forma, faz sentido refletir sobre o papel das estruturas de gestão e de liderança na escola, enquanto organização.

Liderança

A definição de liderança não é fácil e tem sido perspectivada de modo diferente ao longo do tempo. Por consequência, pode-se afirmar que a este termo se associam inúmeras definições, dependendo dos autores.

É difícil encontrar uma definição de liderança, que reúna o consenso entre os diversos autores. O Quadro 1 apresenta as principais definições de liderança que resultam de estudos internacionais associados a esta temática (Rego e Cunha, 2007, p. 21).

Quadro 1- Definições de Liderança.

Autor	Definição
Hersey e Blanchard (1988)	A Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo, no sentido de a partir destes obter esforços que permitam alcançar metas numa determinada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.
Hogan, Curphy e Hogan (1994)	A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas, para, durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objetivo comum importante para o grupo.
Syroit (1996)	A liderança é um conjunto de atividades de um individuo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.
House (1998)	A liderança é o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir um significado ao empenho colectivo e de despoletar a energia necessária para alcançar esse propósito.
Yukl (1998)	A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Pelletier (1999)	A liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos.
Lourenço (2000)	Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária.

Fonte: Rego e Cunha (2007, p.21)

Tendo em conta que a forma de agir de um líder depende da instituição que lidera, interessa-nos como objeto de estudo as lideranças educacionais.

103

Estilos ou Tipos de Liderança

Para ter uma breve noção deste conceito, apresenta-se uma síntese sobre alguns estilos ou tipos de liderança.

Bento e Ribeiro (2013, pp.16-27) refere uma teoria de liderança bastante abrangente, na qual podemos inserir a liderança educacional, atestada por Lippitt e White (1943), defendendo que, existem três estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal ou *Laissez Fair*, ver Quadro 2.

Quadro 2- Estilos de Liderança

Liderança	Modos de atuar
Autocrático	Fixa diretrizes e métodos para alcançar objetivos. “É um líder dominador e castrador.” Na maior parte das situações tem uma atitude autoritária, e as suas tomadas de decisão, provocam tensão e frustração no grupo de trabalho
Democrático	Caracteriza-se por dar voz a todos os elementos do grupo em cada etapa do processo de organização de trabalho. Este é um estilo de liderança que promove o bom relacionamento e a amizade entre os vários elementos da equipa.
Liberal ou <i>Laissez Fair</i>	Caracteriza-se por não haver regras. Existe total liberdade nas tomadas de decisão e na organização das tarefas por qualquer elemento do grupo de trabalho quase sem consultar o Líder

Fonte: Bento e Correia (2013, pp.16-27)

Correia (2009, p. 142-150) apresenta seis modelos, ver Quadro 3, desenvolvidos por Leithwood, Jantzi, Steinbach (1999): a liderança instrucional, a liderança moral, a liderança participativa, a liderança gestonária, a liderança contingente e a liderança transformacional.

Quadro 3- Modelos de Liderança

Liderança	Modos de atuar
-----------	----------------

Instrucional	Dá prioridade à aquisição dos conhecimentos por via científica e pedagógica. O diretor assume-se como um Líder.
Moral	Toma em linha de conta as necessidades, os interesses e a opinião de quem o rodeia.
Participativa	Fomenta a participação nas tomadas de decisão por parte da comunidade educativa, de forma a aumentar a satisfação e a motivação.
Gestionária	Apresenta uma atitude empreendedora, atua como um gestor esquecendo-se, por algumas ocasiões, que atua sobre o sector da educação.
Contingente	É visto como um líder que se adapta às situações contextuais, realçando os fatores situacionais.
Transformacional	Fomenta a transformação da instituição na sua organização, deixa marcas fulcrais e potencia mudanças profundas.

Fonte: Correia (2009, pp.142-150).

A atuação do comportamento humano face à liderança é diversificada. Existem aqueles que se sentem melhor quando controlam as atuações e aqueles que se revêm concedendo autonomia aos colaboradores. Existem cenários em que o estilo do líder não é adequado, face às situações correntes.

Glanz (2003, p. 74) afirma que:

Nenhum tipo qualitativo é melhor do que os outros. Todas as pessoas têm valor e as escolas necessitam de todos os tipos de personalidade para funcionar bem. Toda a gente possui a capacidade de liderar, embora os talentos de que cada um é detentor variam muito. Sendo assim, cada indivíduo é possuidor de atributos específicos, podendo contribuir de forma única e valiosa para a organização educacional. Cada tipo qualitativo pode inspirar os outros em aspectos significativos. Toda a gente pode liderar, mas os líderes não são todos iguais. A teoria dos tipos naturais de liderança afirma que cada um de nós possui a capacidade de liderar nas circunstâncias certas, pois a liderança está dependente do contexto.

Esta reflexão sobre aspetos relacionados com a liderança escolar torna-se cada vez mais pertinente, com o aparecimento de medidas educativas que trouxeram alterações na gestão e liderança escolares, situação já referida com a mudança de regime decretada pelo Decreto-Lei no 75/2008, de 22 de Abril.

Liderança Escolar e a Importância do Papel das Lideranças Intermedias

Segundo alguns autores, as organizações inserem-se no chamado período da chamada pós-modernidade e são caracterizadas por serem instáveis, flexíveis e desarticuladas. Seguem as direções das políticas do momento, sendo necessário uma constante reestruturação e redefinição de estratégias onde os elementos da organização exercem um papel fundamental.

As lideranças em contexto escolar são diferentes das lideranças noutros contextos / organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir o que se pretende, sempre com o objetivo da satisfação da comunidade que envolve a escola. Dessa forma, exige-se líderes que respondam aos desafios atuais: diversidade, complexidade e inovação (Costa, 2008); as escolas têm "de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam" (Sergiovanni, 2004 p.172). Este processo tem levado as escolas a olhar de forma global para a liderança com o propósito de garantir percursos escolares de qualidade com vista ao sucesso.

A escola atual, em muitas circunstâncias, é vista como um mecanismo (Figura. 1), que por sua vez, é estabelecido através de uma rede social. A engrenagem de funcionamento deste aparelho tem enfoque nos alunos, discentes, docentes, diretores, colaboradores, pais, Encarregados de Educação e, quando a sua ação é eficaz, na comunidade educativa local. Mediante este pensamento surge a necessidade da existência de um líder que partilhe e distribua o poder/responsabilidade, procurando atingir a mudança e inovação tão premente nas organizações. A partir desta partilha e distribuição surgem as Lideranças Intermédias que contribuem para a possibilidade de envolver a participação da comunidade escolar, no desenvolvimento do projeto educativo da escola (Vicente, 2004).

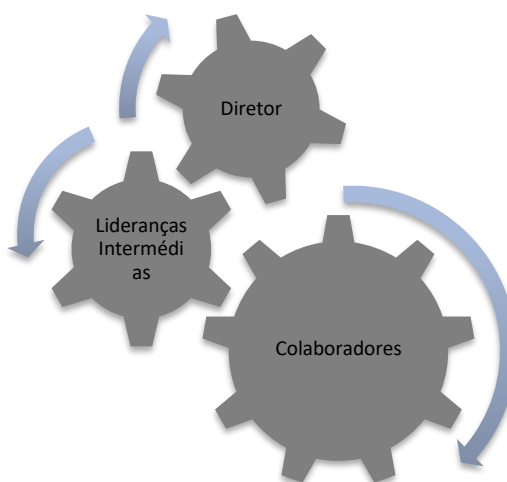


Fig. 1 – Mecanismo de funcionamento escolar

Fonte: Autores

No sistema educativo português, os órgãos e as áreas de intervenção das lideranças escolares configuram um modelo onde existe uma partilha de responsabilidades dos processos de tomada de decisão. Estas, por sua vez, são assumidas por um conjunto de órgãos – Conselho Executivo/Diretor; Conselho de Escola/Conselho Geral; Conselho Pedagógico/Lideranças Intermédias – refletindo uma descentralização interna da gestão, originando múltiplas lideranças que deverão funcionar de forma articulada e complementar. Esta situação é corroborada em termos legislativos. As linhas orientadoras procedentes dos governos vão de encontro ao desenvolvimento no seio escolar de redes de trabalho, que permitam mais autonomia e poder.

106

Tomada de decisão em contexto escolar

Todos os dias, em múltiplos contextos e circunstâncias, deparamo-nos com problemas. Consequentemente, através destas situações que necessitam de resolução, surge a necessidade de tomada de decisão. Sozinhos ou em grupo, em ambiente doméstico ou laboral, confrontamo-nos com problemas que requerem uma resposta mais ou menos rápida, mais racional ou emotiva. Em determinadas circunstâncias as decisões são triviais, fáceis de tomar e seguem procedimentos padrão. Por outro lado, existem aquelas que se tornam numa tarefa morosa e complexa. Tendo em conta esta forma de pensar, a tomada de decisão está diretamente relacionada com o contexto onde se insere.

Em contexto escolar, as mudanças são uma constante (no processo de gestão, nos procedimentos e na organização do trabalho, nas estruturas de orientação educativa, nos valores e atitudes dos seus atores e sobre a avaliação de desempenho), originando o surgimento de novos desafios que exigem tomadas de decisão. A escola como sistema aberto (Ferreira, 1996) é uma organização que influencia e é influenciada pelas mudanças que vão ocorrendo.

O processo de tomada de decisão envolve a análise das normas legais que definem o modo de se administrar a educação. Este processo exige cuidados, sob o risco de se infringir os normativos vigentes. Na organização escolar, o tempo para a tomada de decisão e a sua complexidade podem levar à indecisão, assim como, as decisões não têm todas o mesmo grau de importância; umas têm implicações limitadas (por exemplo situações pontuais de

indisciplina), outras são muito importantes para o seu funcionamento (aponta-se a avaliação de desempenho e as decisões referentes aos grupos disciplinares). Atendendo ao facto de na tomada de decisão estar presente uma escolha que envolve vários atores, em muitas circunstâncias, gera-se o conflito devido a jogos de interesses ou poderes. Sabe-se que esta situação é geradora de riscos para o sistema escolar.

Exige-se hoje, que a escola pública seja eficiente e eficaz na prestação dos seus serviços. A experiência do decisor no contexto escolar será uma referência importante no processo de tomada de decisão pois daí pode advir uma melhoria na qualidade dos serviços. Ao ter-se presente o contexto, há sempre uma escolha de solução mais adequada ao problema.

Na organização escolar a tomada de decisão apresenta três níveis: decisão individual, grupal e organizacional, os quais sintetizamos na seguinte tabela.

Quadro 4- *Níveis de tomada de decisão*

Níveis na tomada de decisão	Síntese
Individual	A gestão da tomada de decisão está entregue a uma só pessoa. Baseia-se em duas premissas fundamentais: o interesse próprio e as preferências do decisor, levando a que a decisão se traduza na escolha mais benéfica para si mesmo.
Grupal	Extremamente utilizada na organização escolar, adquire uma importância significativa tendo em conta a diversidade de atores que nela intervêm. A tomada de decisão é tanto mais eficaz mediante a dimensão e natureza do problema, as aptidões dos membros do grupo e partilha da informação. (Ferreira, 1996)
Organizacional	O processo de decisão a nível organizacional requer a participação de todos aqueles que dela fazem parte. Não defende que todos estejam de acordo com as decisões a tomar.

Fonte: Ribeiro (2010).

As mudanças organizacionais da instituição escolar levam a novos desafios que requerem uma gestão mais eficaz, de qualidade, nos processos de tomada de decisão

participativa. Estes, por suas vez, requerem líderes intermédios que envolvam os seus pares nos vários processos decisórios.

Comunicação na Organização Escolar

Na organização educativa, a comunicação visa o fornecimento de informação necessária aos seus atores para que funcione de acordo com as normas legais e o seu projeto educativo atinja os seus objetivos e metas e motive todos os seus atores. É fundamental que a escola / agrupamento saiba o que comunicar e como fazê-lo.

Para melhorar o desempenho / performance da organização é necessário um bom esquema de comunicação: fácil, rápido e eficaz. Thayer (1979) apresenta quatro modelos de comunicação: intrapessoal; interpessoal; organizacional e tecnológico.

- Modelo intrapessoal: caracteriza-se pela comunicação que a uma pessoa tem consigo mesma. Este modelo baseia-se na reflexão e dialogo interior.
- Modelo interpessoal: tem em conta a comunicação entre indivíduos. Cada pessoa tem as suas próprias capacidades e formas de compreender o mundo, sendo que estas aptidões devem ser respeitadas pelas organizações.
- Modelo organizacional: caracteriza-se pelas redes de fluxos de informação que se estabelecem entre os membros da organização.
- Modelo tecnológico: diz respeito aos equipamentos que servem para armazenar, processar e distribuir informação.

No que respeita à estrutura da informação, esta poderá apresentar um carácter formal ou informal.

A comunicação **formal** é aquela que se apresenta como oficial, normalmente é escrita e desenvolve-se segundo as normas utilizadas na instituição, obedecendo à estrutura organizacional. Segundo (Kunsch, 2003, p. 84) é “uma comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso das normas que regem o comportamento, objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos que integram as organizações”

A **informal** é mais espontânea, ocorre independentemente dos canais oficiais e emerge das relações sociais entre os atores educativos. Como exemplo pode-se apresentar a comunicação que se estabelece entre os pares dos Departamentos Curriculares.

As organizações educativas, como fonte de informação para os seus diversos atores, deverão ter em conta os aspetos relacionais, os contextos, as condicionantes internas e externas, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

Segundo Lima (2011), os estudos das mudanças no sistema educativo e nas escolas envolve sempre o recurso à via jurídico-normativa, especialmente em contextos políticos e administrativos centralizados. A gestão e administração escolar têm sofrido ao longo dos tempos alterações legislativas, em função das novas práticas na área da gestão político-administrativa e de recursos humanos.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, o aparecimento de um Líder

O revogado Decreto-Lei nº115-A/98, de 4 de Maio, veio trazer uma nova forma de existência da escola através da valorização de uma participação ativa e também um acréscimo da responsabilidade. Este Decreto visava essencialmente a consagração do regime de autonomia das escolas, como um processo gradual, com vista à aprendizagem e aperfeiçoamento, através da celebração de contratos de autonomia. Neste Diploma, o rosto da administração local das escolas, assumia-se, principalmente, como um órgão colegial de direção e gestão, Conselho Executivo, composto por um presidente e dois ou três vice-presidentes (dependendo da realidade da escola/agrupamento de escolas), já prevendo também a possibilidade dessa representatividade na figura de um Diretor.

Com o novo enquadramento legal definido pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, é revogado na íntegra o Decreto-lei nº115-A/98, de 4 de Maio. Este novo normativo trás consigo três grandes objectivos, os quais apresentamos de forma sucinta:

1. Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção das escolas, promovendo a sua abertura ao exterior e respetiva integração nas comunidades locais onde está inserida.
2. Reforçar a liderança das escolas tornando-as eficazes, com um rosto unipessoal que exercerá localmente as medidas de política educativa – A figura legal do Diretor.
3. Reforçar a autonomia das escolas com vista à melhoria do serviço público de educação, promovendo um regime de prestação de contas e de avaliação através de um sistema de autoavaliação e avaliação externa.

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, as escolas passaram a ser dirigidas por um Diretor, escolhido pelo Conselho Geral, um órgão constituído por pessoal docente e não docente, pais, autarquias e comunidades locais. A escolha é feita através de procedimento concursal. A Direção é assumida por um órgão unipessoal ao qual é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica. Assumindo também a presidência do conselho pedagógico, o diretor executivo será, obrigatoriamente, um professor escolhido pelo Conselho Geral.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, Lideranças Intermédias

Com a aplicação deste normativo (Decreto-Lei n.º 75/2008) cria-se um quadro legal para um modelo de gestão onde "domina" a figura do diretor e de um conselho geral. Salienta-se o sentido estratégico que os diretores das escolas vão ter de revelar para desenvolver uma política educativa centrada na escola, "para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa" (preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008). Este Diretor passa a escolher e nomear os professores que farão parte do conselho pedagógico, os coordenadores de departamento e os representantes das várias estruturas da escola. O diretor escolhe a sua equipa e delega competências.

Ao nível das estruturas de coordenação educativa, estas são fixadas em regulamento interno e devem colaborar com o conselho pedagógico visando a constituição dos departamentos curriculares, representados por um coordenador.

Este novo regime de autonomia, administração e gestão escolar pretende então reforçar as lideranças intermedias. Situação que é enfatizada pela escolha de um elemento capaz de coordenar uma equipa de professores tão heterogénea como é a que agora forma os vários departamentos. O diretor tem de conceptualizar a sua escolha dentro de um perfil de competências específico que lhe permita delegar funções nos professores competentes, com espírito colaborativo e de liderança, capazes de tomar decisões, uma vez que as suas atribuições e responsabilidades são alargadas e reforçadas. Tal como descrito pelas alíneas a) e d) do nº 2 do artigo 42º:

a) articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do

agrupamento de escolas ou escola não agrupada; d) avaliação de desempenho do pessoal docente.

O desenvolvimento de um trabalho de pesquisa requer que se tomem decisões e se assumam opções de ordem epistemológica, metodológica e técnica. Contudo, nem sempre esta tarefa é fácil, uma vez que, em muitas circunstâncias, tem-se que adequar as metodologia e as técnicas ao objeto de estudo. Para Bell (2004), não existem métodos melhores ou piores para a resolução dos problemas de investigação, referindo que as técnicas de recolha de informação são aquelas que se adequam à tarefa que se pretende concretizar.

111

Esta segunda parte será dedicada à investigação empírica, através de um estudo de natureza predominantemente qualitativa e, pontualmente, quantitativa se assim se entender necessário.

O objeto de estudo foi formulado através do pensamento sobre a influência do Diretor nas Lideranças Intermédias nas tomadas de decisão. Mediante esta ideia surge a questão: Estarão as “estruturas de coordenação e supervisão” conscientes da sua função na gestão e, na prossecução da melhoria da escola?

As relações entre o Diretor de escola e as Estruturas de Coordenação são fundamentais na forma como se processa a tomada de decisão e a comunicação na Escola. Como consequência dessa situação, surge-nos espontaneamente o levantamento de questões como:

- Existem efetivamente Lideranças Intermédias num Agrupamento de Escolas ou Escola não agrupada?
- Que critérios estão na base da nomeação dos coordenadores de Departamento?
- Qual o poder de decisão dos Departamentos Curriculares na organização/escola? [SEP]
- Como se desenvolve a comunicação em Departamento Curricular?
- Como se processa a decisão em Conselho Pedagógico?

No entanto, não iremos procurar responder a estas ou a outras questões antecipadamente, nem iremos testar hipóteses, uma vez que, o presente estudo não visa confirmar hipóteses previamente elaboradas. Os dados serão analisados num propósito/contexto de descoberta e não de prova. Mediante o referido, iremos centrar-nos essencialmente na observação pormenorizada de um contexto educacional. A escola é um espaço de desenvolvimento pessoal e social para alunos, pais, professores e colaboradores, onde se estabelecem relações interpessoais.

Com esta investigação pretendemos analisar e interpretar a influência das lideranças

intermédias na cultura da organização educativa, no clima de escola e organização escolar.

População em estudo

Sendo esta uma investigação de carácter predominantemente qualitativa, a amostra em análise é de pequena dimensão. A este nível, os participantes da nossa investigação serão: Diretores de Agrupamentos ou Escolas não Agrupadas (Seis) e os Coordenadores (representantes de Lideranças Intermédias) com assento no Conselho Pedagógico (Dez).

Relativamente aos Diretores procedemos à instrumentalização através de um questionário, que desenvolveu o tema das lideranças intermédias. Através deste, iremos conhecer o modo como se relacionam com estas estruturas nas tomadas de decisão; a sua opinião sobre a nomeação dos coordenadores e o modo como é feita a comunicação entre estas estruturas.

Relativamente aos Coordenadores de Departamento, procedemos seguindo a mesma estratégia tendo em conta questões sobre a importância das lideranças intermédias; as tomadas de decisão em Conselho Pedagógico; o grau de envolvimento dos docentes dos grupos disciplinares nas tomadas de decisão e o modo de comunicação que se desenvolve entre as Coordenações com assento em Conselho Pedagógico e Direção.

Revela-se necessário o cruzamento dos vários instrumentos de recolha de dados que pertencem às duas metodologias, qualitativa e quantitativa, esta última apenas se necessário. A realização de um inquérito por questionário aos intervenientes anteriormente mencionados pretende caracterizar sumariamente a população em estudo e visualizar o modo como percebem as lideranças da Escola, o grau de envolvimento nas tomadas de decisão e a importância da comunicação no Departamento.

Ao longo da pesquisa foram observados todos os princípios éticos que regem a investigação em educação, sendo contratualizadas todas as autorizações necessárias e todos os intervenientes na investigação foram devidamente informados dos objetivos do presente estudo.

Técnicas de Investigação e Instrumentos de Pesquisa

Ao longo da investigação houve grande preocupação com as questões de natureza ética, uma vez que se trata de um estudo que implica abordar as perspetivas dos colaboradores sobre

a liderança, a organização escolar e o ambiente de escola onde leccionam. Como referem Bogdan e Biklen (2013, p. 77) : “as identidades dos sujeitos devem ser protegidas, para que a informação que o investigador recolhe não possa causar-lhes qualquer tipo de transtorno ou prejuízo”. Sendo assim, os questionários respondidos pelos colaboradores foram anónimos.

Para qualquer estudo é fundamental a elaboração de instrumentos específicos para a recolha de dados, pois será a partir destes que se tornará possível uma análise que conduza à obtenção de resultados. Na investigação educacional podem ser utilizadas diferentes técnicas de recolha de dados, de natureza qualitativa ou quantitativa.

Ambas são adequadas, sendo necessário selecionar os passos em que se recorre à quantificação e os momentos em que se opta pelo conteúdo. Para a referida investigação, iremos tomar por base o inquérito por questionário.

O questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informação segundo Freixo (2011). Ghiglione e Matalon (2005, p. 14) referem que a escolha do inquérito por questionário para a recolha de dados é o meio mais rápido e eficaz de obter informação por ser "uma técnica relativamente simples de aplicar". Com esta técnica os inquiridos não interagem, pelo que se teve um cuidado acrescido na sua construção e organização. Também se deu um especial enfoque no modo como o construímos uma vez que colocamos a um conjunto de inquiridos, questões variadas e de acordo com a temática que se pretende investigar.

Após a obtenção dos resultados procedemos à análise dos dados. O processo de análise dos dados permitiu a sua organização e sintetização, interpretando e tornando os materiais obtidos compreensíveis. Segundo Afonso (2014), a recolha de dados constitui apenas a fase inicial do trabalho empírico. A produção de conhecimento científico decorre com a organização, tratamento, análise e interpretação dos dados.

Metodologia

Depois de exposta a abordagem teórica e definida a metodologia utilizada, falta-nos apresentar e analisar os resultados do nosso estudo. Para tal procederemos à apresentação dos dados da nossa investigação empírica e à reflexão obtida nos inquéritos. Ericson (citado por Lessard-Hébert et al, 2008 p. 107) afirma que apenas se pode falar em dados de investigação a "partir do momento em que o espírito analisa o material já recolhido" uma vez que todo o material recolhido é somente "material documental a partir do qual os dados são construídos".

Carmo e Ferreira (2008, p. 220) salientam que

quando bem conduzidos, os estudos etnográficos permitem uma compreensão da cultura de uma organização, da maneira como os seus elementos interagem uns com os outros e da influência do contexto no comportamento dos indivíduos, de uma forma que talvez nenhum outro estudo permita.

O questionário foi criado e disponibilizado com recurso a uma ferramenta do Google Docs. Esta ferramenta permitiu, no final, aceder aos gráficos dos resultados correspondentes às questões colocadas. A estrutura deste questionário foi elaborada tendo em conta a Figura 2:

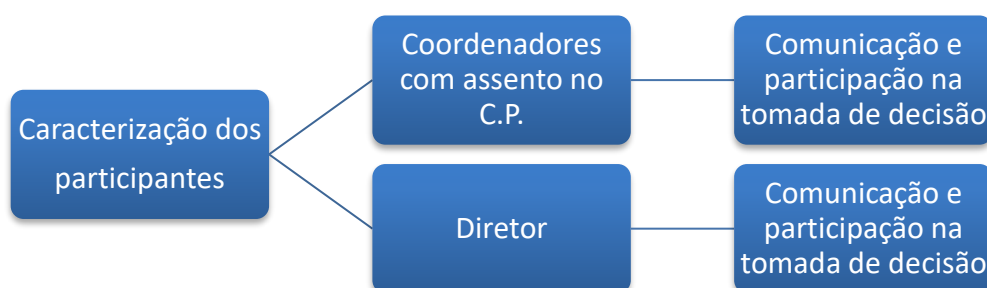


Fig. 2 – Estruturação dos inquéritos

Ao organizar os dados obtidos decidimos estruturar a apresentação e análise dos resultados nos seguintes itens:

- Caracterização dos intervenientes no estudo;
- Direção e Lideranças Intermedias;
- Comunicação.
- Cooperação entre as estruturas educativas e a participação na tomada de decisão;

Caracterização dos Intervenientes do Estudo

Mediante o suporte documental procedemos à atualização de dados relativos ao enquadramento legal da figura de Diretor e dos procedimentos que estão na base da escolha e nomeação dos Coordenadores com assento em Conselho Pedagógico, assim como as competências e atribuições que lhes estão consignadas. Também se teve em consideração os diferentes modos de ser, e de estar, dos Coordenadores e a importância que tem vindo a assumir nestes últimos anos, decorrente dos normativos.

Para este estudo contamos com a colaboração de 16 inquiridos, que desempenham as suas funções em escolas distintas mas que apresentavam os requisitos necessários para o estudo em causa.

Estes colaboradores foram sumariamente caracterizados pelos seguintes parâmetros: sexo; idade; habilitações académicas; situação profissional; tempo de serviço; cargo desempenhado nas estruturas de orientação educativa.

O Quadro 5 que se segue apresenta sumariamente a caracterização / perfil dos participantes:

Quadro 5- Caracterização/ perfil dos participantes.

Sexo											
Feminino		11 (68,75%)		Masculino		5 (31,25%)					
Idade											
[35,45[		3 (18,75%)		[45,55[		4 (25%)		[55,65[		9 (56,25%)	
Habilitações Académicas											
Licenciatura		Pós-Graduação		Mestrado		Doutoramento					
10 (62,5%)		1 (6,25%)		3 (18,75%)		2 (12,5%)					
Situação Profissional											
Docentes de QE; QA; QZP				Contratados							
16 (100%)				0 (0%)							
Tempo de Serviço (anos)											
[0,15[		1 (6,25%)		[15,30[		5 (31,25%)		[30,45[		10 (62,5%)	
Cargo Desempenhado nas Estrutura de Orientação Educativa											
Diretor		Coord. de Av. Int.		Coord. de Dep.		Delegado de Grupo					
6 (6,25%)		1 (6,25%)		4 (6,25%)		2 (6,25%)					
Coord. Proj Ed. Escola		Coord. Ensino Especial		Coord. de DT							
1 (6,25%)		1 (6,25%)		1 (6,25%)							

Fonte: Autores

Os inquéritos foram entregues via email a todos os participantes sabendo de antemão que os mesmo preencheriam os requisitos para a viabilidade do objeto de estudo.

Através do quadro apresentado podemos aferir que os participantes são maioritariamente do sexo feminino, onde a sua faixa etária predomina entre os 55 e 65 anos. As habilitações académicas destes grupo é na grande maioria a licenciatura, onde todos apresentam um vínculo laboral, estável. Considerando estável o facto de não haver contratualizações a termo certo.

Os inquiridos apresentam na sua maioria mais de 15 anos de serviço docente e participaram noutras estruturas intermédias da organização escolar, cargos de gestão e/ou direção, do qual podemos referir que têm uma vasta experiência na área educacional. Pressupomos desta forma que tenham conhecimento do funcionamento das estruturas intermedias e de gestão das escolas e dos normativos legais que as regem.

Análise e Discussão dos resultados

Direção e Lideranças Intermedias

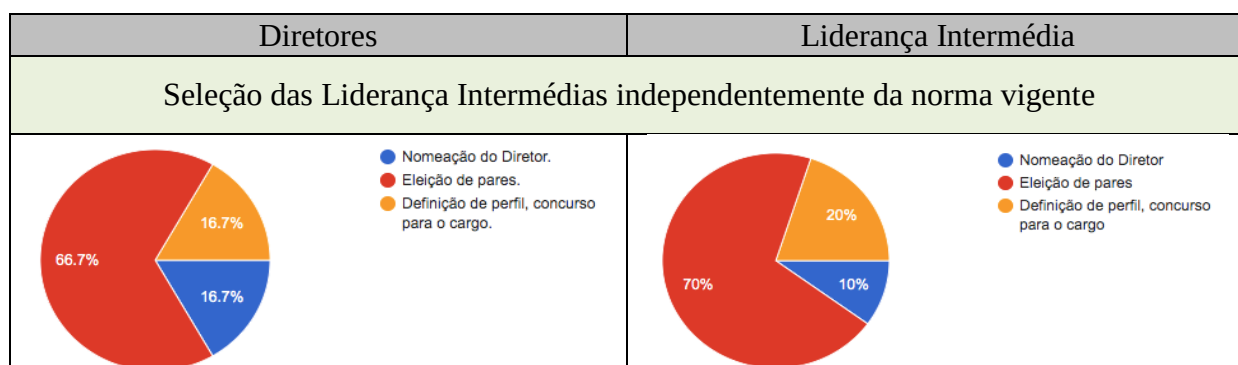
Seleção do Coordenador

A publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril implicou mudanças relativas ao processo de seleção dos Coordenadores com assento no Conselho Pedagógico. De uma eleição democrática entre pares do mesmo grupo disciplinar e departamento, passou-se para a designação do coordenador por parte do Diretor de escola.

Com vista a conhecer a opinião dos inquiridos sobre este processo de designação de representatividade em Conselho Pedagógico, foram feitas duas questões sobre a sua opinião, relativamente à: seleção das Liderança Intermédias independentemente do normativo vigente; critérios a ter em conta para a nomeação das Liderança Intermédias.

Apresentaremos sumariamente a opinião expressa por aqueles que apresentam o cargo de Diretor e de Coordenador respetivamente, no Quadro 6 e Figura 3.

Quadro 6- Seleção das Liderança Intermédias independentemente da norma vigente



Fonte: Autores

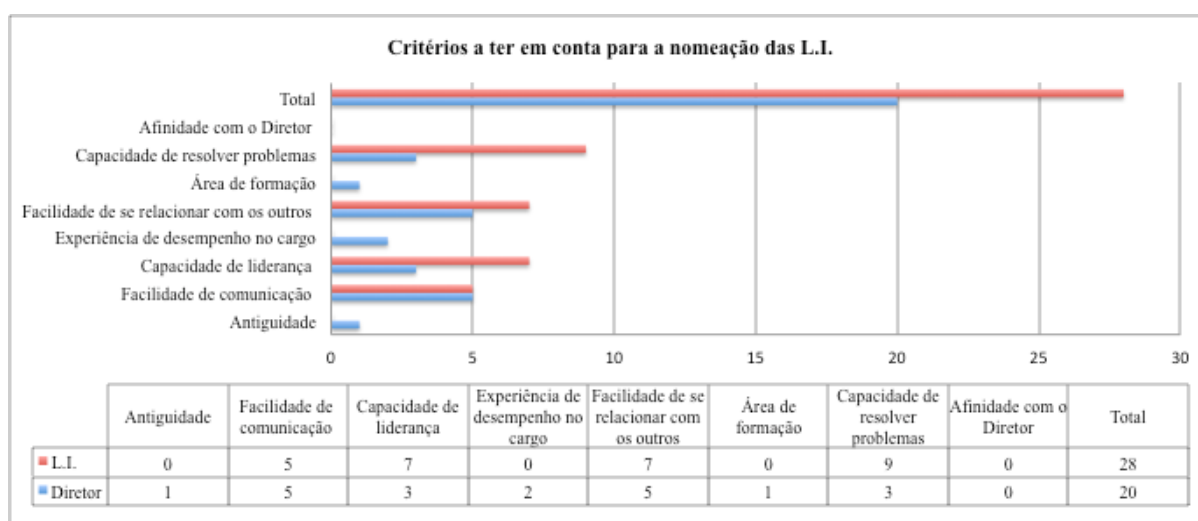


Fig. 3- Critérios a ter em conta para a nomeação das L.I.

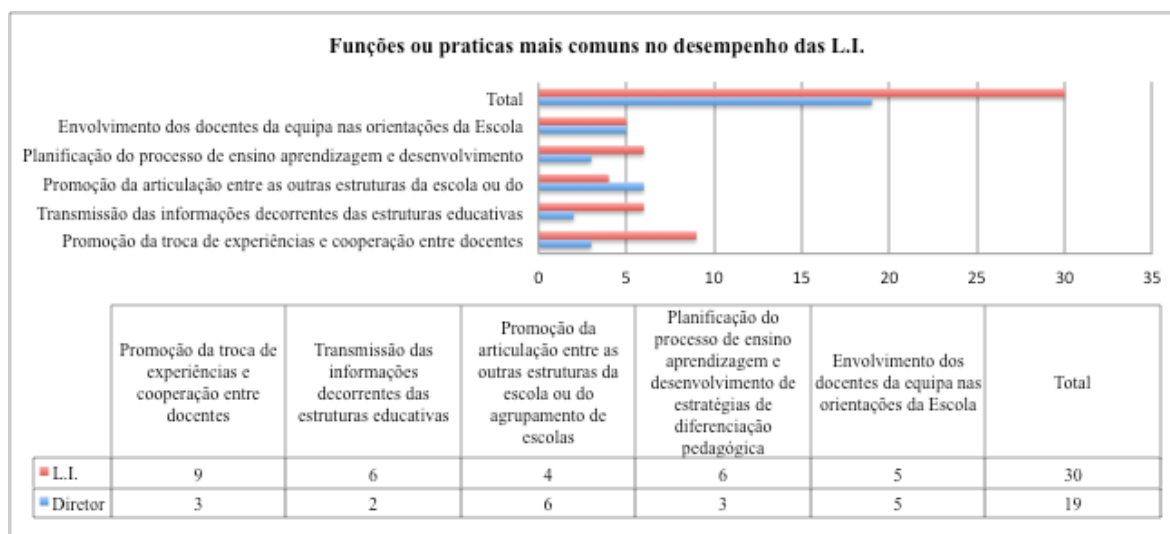
Fonte: Autores

Da análise dos resultados podemos observar que é unânime a opinião de que a seleção das Lideranças Intermédias deverá ser feita pelos pares. No entanto em caso de nomeação, verifica-se alguma divergência na aplicação dos critérios a ter em conta. A capacidade de resolver problemas (32,1%) é o critério de primazia para as Lideranças Intermédias. Já para os diretores, a facilidade de se relacionar com os outros e facilidade de comunicação (25%) são essenciais para a atribuição da coordenação.

117

Funções e práticas do Coordenador

Tendo em conta a legislação em vigor e para melhor explicar as relações que se estabelecem entre o Diretor e as Lideranças intermédias, bem como a sua nomeação, é nosso objetivo ter uma percepção da opinião de ambas as partes sobre as funções desempenhadas enquanto coordenador de equipa, Figura 4.

**Fig.4-** Funções ou praticas mais comuns n desempenho das L.I.

Fonte: Autores

Através dos resultados obtidos verificamos que os Coordenadores dão uma maior relevância na promoção de experiências e cooperação entre docentes (30%), enquanto os diretores vêm a prática das Lideranças Intermédias focalizada na promoção da articulação entre as outras estruturas da escola (31,6%).

Podemos analisar que com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril mantem-se forte o princípio da democraticidade e a ideia de que os organismos deverão ser orientados pela colegialidade enunciados pelos ideais do pós 25 de abril. No entanto, quando aplicado o normativo de 2008, existem divergências nos critérios da nomeação da Lideranças Intermédias, muitas vezes causadas pelas diferentes percepções das funções dessas mesmas lideranças.

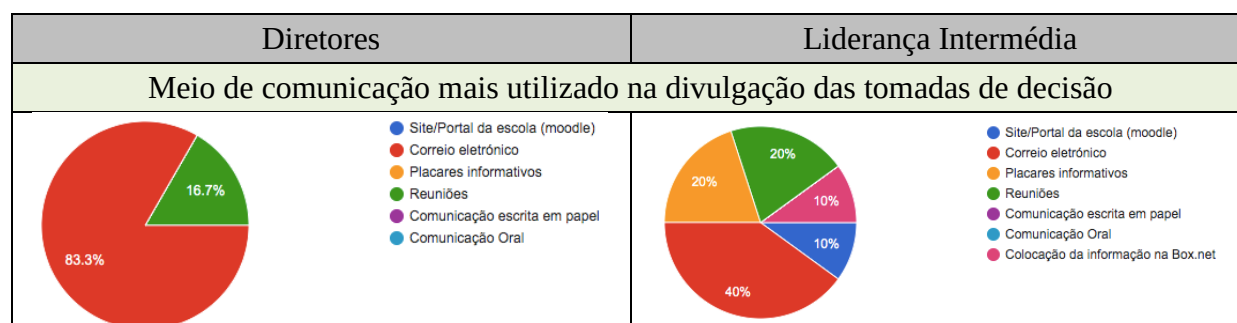
Comunicação

Sabemos que a comunicação eficaz é o motor de qualquer organização e que os seus objetivos podem não ser conseguidos por falta e, ou, falha na comunicação. Serra (2007) defende que os processos de decisão assentam cada vez mais na "discussão entre participantes e na troca de informações". Em situações de comunicação deficitária a orientação dos atores para desenvolverem as suas tarefas pode ser comprometida e levar ao descontentamento e falta de motivação.

Tendo em conta esta linha de pensamento, foi colocada a questão se os meios de comunicação na escola eram suficientes para uma efetiva comunicação entre as estruturas educativas. No universo dos Diretores, 83,3% referiram que sim. Já nas Lideranças Intermédias, 50%.

Aquando da análise da identificação do meio de comunicação mais eficaz na divulgação das tomadas de decisão, o correio electrónico é o escolhido, mesmo quando em igualdade de circunstâncias com as reuniões, ver Quadro 7.

Quadro 7- Meio de comunicação mais utilizado na divulgação das tomadas de decisão



Fonte: Autores

Para as Lideranças Intermédias foi ainda analisada a situação da eficácia, de no caso dos docentes beneficiarem de tempo em horário para trabalho, reuniões, dessa comunicação. Podemos constatar que a soma dos parâmetros “ineficaz” com o “pouco eficaz” é superior ao parâmetro “eficaz”, sendo que o parâmetro muito eficaz nunca chega a ser respondido por nenhum dos inquiridos.

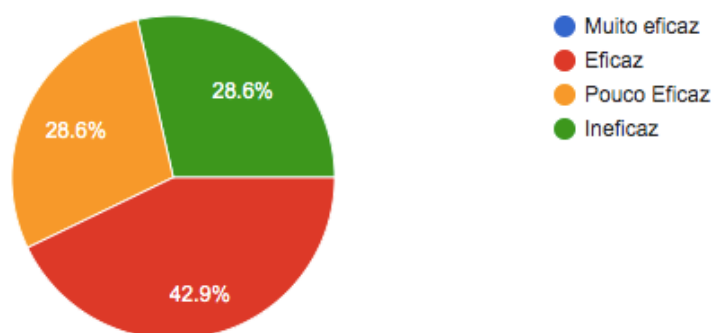


Fig. 5- Eficácia da comunicação das tomadas de decisão quando realizada em reuniões.

Fonte: Autores

Estas opiniões traduzem, ver Figura 5, que sendo a escola uma organização formada por pessoas que comunicam continuamente (Senge, 1990), onde a comunicação é o seu "aparelho circulatório", se esta falha, também parte da estrutura organizacional falha (Cunha et al, 2007).

Parece-nos também que o estilo assertivo de comunicação (transparecido pela forma como é feita) é o que melhor caracteriza os intervenientes do nosso estudo. Como defende Kunsch (2003), a comunicação deve facilitar a gestão das pessoas para que a administração seja mais participada.

Cooperação entre as estruturas educativas e a participação na tomada de decisão

Participação na tomada de decisão

O bom funcionamento de toda e qualquer organização tem também em conta o relacionamento existente entre os atores. Os processos decisórios na organização escolar podem ser tomados a vários níveis - individual, grupal e organizacional. Nas tomadas de decisão de nível organizacional são importantes a partilha, a participação, o envolvimento dos pares e a transparência da Direção. Colocamos questões semelhantes aos inquiridos por forma a serem

analisadas a participação, a influência e a opinião de ambas as partes, diretores e Lideranças Intermédias, nas tomadas de decisão, Quadro 8.

Quadro 8- Questões comparativas entre Direção e L.I. na avaliação entre a cooperação na tomada de decisão.

Diretores	Lideranças Intermédias
Fig. 6	
“Na sua opinião as estruturas Intermédias de Liderança envolvem-se nos processos de tomada de decisão para uma melhor orientação das opções a tomar para a Escola?”	“A Direção envolve as estruturas intermédias nos processos de tomada de decisão?”
Fig. 7	
“Indique o quanto as Lideranças Intermédias são opositoras à implementação de novas medidas na organização escolar.”	“A Direção tem em conta a opinião nas tomadas de decisão das restantes estruturas educativas?”
Fig. 8	Fig. 9
“Como acha que é entendida a sua opinião nas tomadas de decisão pelas diversas estruturas de Liderança Intermédia?”	“Como caracteriza a sua participação nas tomadas de decisão nas diversas estruturas onde se insere?”

Fonte: Autores

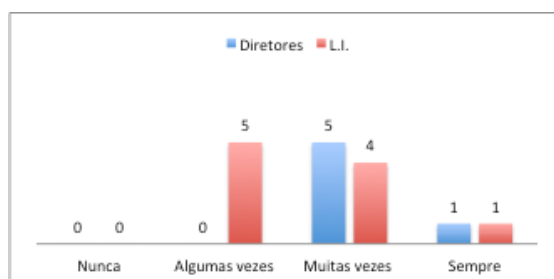


Fig. 6

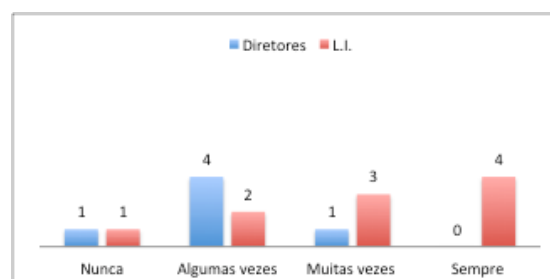


Fig. 7



Fig. 8

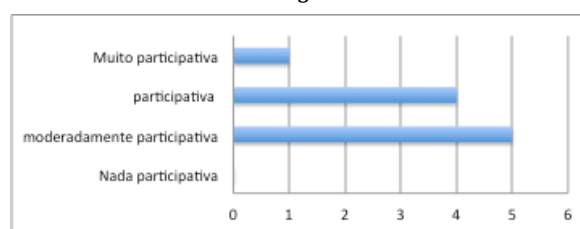


Fig. 9

Fonte: Autores

Da análise das Figuras 6, 7, 8 e 9, verificamos que os Diretores têm em conta as decisões propostas pelos Lideranças Intermédias, fomentam a sua participação e envolvem-nas nas tomadas de decisão. Situação bem evidenciada nas Figuras 6 e 7 onde as respostas de maior número de inquiridos são “algumas vezes” e “muitas vezes”. Na Figura 8 chega a haver quatro

inquiridos (Diretores) de entre dez que afirma que a Direção tem **sempre em consideração** a opinião das Lideranças Intermédias. Os dados são reveladores da importância do envolvimento do grupo na tomada de decisão como garante de uma maior motivação e gerador de mudanças na organização escolar.

Cooperação entre as estruturas educativas

Tendo em conta que o desenvolvimento de atividades comuns é objeto de decisão conjunta, as praticas colaborativas são uma mais valia, ver Figura 10.

121



Fig. 10- *Aspectos do trabalho conjunto entre equipas que considera mais importantes*

Fonte: Autores

Com base nos resultados dos inquiridos face a aspectos do trabalho conjunto entre equipas, é visível a proximidade de opiniões. Essa situação é reveladora da independência nas opiniões entre Lideranças Intermédias e Diretores e de uma concertação nas tomadas de decisão.

Conclusão

O facto de ser o Diretor da Escola ou do Agrupamento de escolas a escolher / nomear os Coordenadores de Departamento, coloca em causa a democratização e a colegialidade do sistema que vigorou nas escolas desde o 25 de Abril. Até ao normativo de 2008, Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, os cargos de Coordenadores de departamento e Delegados de grupo eram de eleição direta entre os professores dos grupos disciplinares. As mudanças / alterações que se têm manifestado, com a aplicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, mostram a necessidade dos Diretores partilharem de forma estratégica a orientação da organização

escolar, tendo em conta os interesses da comunidade educativa. Isto leva a crer que a escolha dos Líderes Intermédios é ponderada e feita com base em critérios previamente definidos e delineados, onde o objetivo principal é de serem mais um elemento da equipa da escola a trabalhar em prol do bem comum. Segundo algumas teorias, as estruturas intermédias são o meio de desenvolvimento das escolas e consequentemente a chave para a mudança das práticas. É a ação destes intervenientes no Conselho Pedagógico que levará à mudança e à melhoria das escolas. Estes Líderes têm um papel cada vez mais exigente pelas atribuições e competências que lhe têm sido designadas. Recorde-se que as suas funções vão muito além da coordenação pedagógica dos professores e da orientação dos docentes menos experientes. Têm também a seu cargo, em algumas ocasiões, a avaliação de desempenho docente, entre outras funções. Acrescente-se, que a recente autonomia das escolas exige também estruturas de gestão multidisciplinares capazes de estimular o trabalho de equipa, tarefa essa que está intimamente ligada às coordenações de equipas disciplinares.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2014). Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico. Porto: Edições Asa
- Bardin, L. (2009) Análise de Conteúdo Reimpressão da Edição revista e atualizada de 2009. Edições Almedina.
- Bell, J. (2004). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa: Gradiva.
- Bento, A. V. e Ribeiro, M. I. (2013). A Liderança escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos. Bragança: Coleção Ideias em Prática pdf.
- Biklen, S.& Bogdan, R. (2013). Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M.,(2008). Metodologia da Investigação. (2ª Edição) Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M.,(2008). Metodologia da Investigação. (2ª Edição) Lisboa: Universidade Aberta.
- Correia, A. M. (2009). Assimetrias de Género: ensino e liderança educativa. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Costa, J. A. e J. R. Trigo (2008) Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf> (Consultado em Julho de 2019)
- Ferreira, J. .Neves, J.; Nunes, P.; e Caetano, A.(1996) Psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

- Freixo, M.J. (2011). Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas. 3a Ed., Lisboa: Instituto Piaget
- Glanz, J. (2003). Á descoberta do seu estilo de liderança. Porto: Asa Editores.
- Ghiglione, R. & Matalon B. (2005). O Inquérito: Teoria e Prática; (4a Ed), Oeiras, Celta Editora.
- Lessard - Hébert, et al (2008). Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas, 3a Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L. C. (2011). Administração Escolar : estudos; Porto; Porto Editora.
- Lopes, M. (2015). Cultura Organizacional de boas escolas: O Sentido e as práticas de liderança. In Revista Iberoamericana de Educación, n.º 67, p. 71-88.
- Ribeiro, P. (2010). Estilos de Tomada de Decisão - O Professor de Educação Física e Desporto, Líder e Gestor. Dissertação de Mestrado. Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3272/1/TESEPEDRO.pdf>
- Rego, A., e Cunha, M. P. (2007). A essência da liderança: mudança, resultados, integridade (2a ed.). Lisboa: Editora Rh.
- Serra, J.P. (2007). Manual de Teoria da Comunicação, Covilhã, Livros Labcom, Universidade da Beira Interior.
- Sergiovanni, T. J. (2004). O mundo da liderança – Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: ASA Editores.
- Thayer, Lee (1979). Comunicação – Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais. (Tradução de E. Nascimento, & S. Coutinho). São Paulo – Brasil: Editora Atlas.
- Vicente, Nuno (2004), Guia do gestor escolar – Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade. Porto: Edições ASA.

Referências legislativas

- Decreto-Lei no 735-A/74, de 21 de Dezembro – Regula os órgãos de gestão dos estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário.
- Decreto-Lei 769-A/76, de 23 de Outubro – Estabelece a regulamentação da gestão das escolas.
- Lei no 46/86, de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Despacho no 8/SERE/89, de 8 de Fevereiro – define as regras da composição e funcionamento dos conselhos pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas preparatórias e secundárias.
- Portaria no 921/92, de 23 de Setembro - Estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa, constantes do artigo 36º do D. Lei 172/91, de 10 de Maio.
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio – Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.