

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Papéis e Funções do Diretor de um Agrupamento de Escolas

A Importância das Relações Externas

Maria José Quintela Ferreira Castelo Branco

Trabalho de Projeto

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de Especialização em Administração Educacional

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Papéis e Funções do Diretor de um Agrupamento de Escolas

A Importância das Relações Externas

Maria José Quintela Ferreira Castelo Branco

Trabalho de Projeto orientado pela

Professora Doutora Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da Costa

Mestrado em Ciências de Educação

2013

AGRADECIMENTOS

Nunca estamos sós.

Em todos os passos que damos na vida existem sempre pessoas, de presença mais ou menos perceptível.

Nem todos nos apoiam, antes pelo contrário. A esses bastará ignorá-los ou saber transformar a sua negatividade em desafio.

Verdadeiramente decisivo, e inspirador, é a família que em cada passo que encetamos nos diz, “Vai, tens o nosso apoio!”.

Neste trabalho que representa o culminar de um ano de sessões letivas, vivi um ambiente novo para mim, em termos de colegas e instituição, profundamente enriquecedor.

Não posso deixar de dirigir uma palavra muito particular à Professora Estela Costa, uma MULHER dessas que na nossa sociedade vão despontando e, felizmente, a Educação soube reter nas suas fileiras.

À Diretora alvo um abraço pela total disponibilidade demonstrada desde o início, felicitando-a pelos resultados conseguidos, fruto da sua incontestável capacidade de liderança.

No final, continuo convicta que o caminho em linha reta pode ser o mais rápido e fácil mas não é, seguramente, o mais interessante e gratificante.

RESUMO

Inscrito no quadro das mudanças na regulação das políticas de administração e gestão escolar em Portugal, este trabalho centra-se nas funções de gestão dos diretores de agrupamentos de escolas. Com o desígnio de perceber os processos que uma diretora adota nas diversas situações que se lhe deparam em cada exercício de gestão diária, o propósito do relatório foi o de acompanhar o trabalho diário de uma diretora, procurando perceber a forma como o vai adaptando às diretivas que recebe do poder central com as múltiplas relações externas e a resolução local das mais diversas situações.

Na prossecução deste trabalho foram tidos em conta dois eixos de análise: a observação e descrição do trabalho quotidiano da diretora de agrupamento de escolas e a caracterização do seu trabalho em termos de gestão de relações externas. Os instrumentos de recolha de dados adotados foram a observação não participante e a entrevista semiestruturada.

O estudo permitiu evidenciar uma redução na “intervenção pedagógica” da diretora, os dilemas por ela vividos e alguns mitos associados ao desempenho do cargo, bem como a influência fatores vários, em particular as relações externas, exercem na administração de um agrupamento de escolas. Constatámos que grande parte do seu tempo diário é despendido na resolução de problemas de curto/médio prazo e na informação/resposta a contactos via diversa (telefone, correio convencional, mail, etc.), as duas áreas envolvendo entidades exteriores ao agrupamento (Associações de Pais, Empresas, Autarquia, etc.). A importância que a diretora atribui às relações externas é visível no modo como procura coresponsabilizar os diversos agentes do território educativo (contando-se trinta entidades parceiras) na construção e implementação do Projeto Educativo do Agrupamento. É, aliás, uma diretora que atribui destaque especial à “prestação de contas”, procurando justificar para o exterior os investimentos feitos na escola, dar visibilidade aos eventos que aí têm lugar e incentivar a um maior envolvimento da sociedade na construção do projeto educativo em que os seus alunos estão implicados.

Palavras-chave: Diretor; funções e dilemas; relações externas.

ABSTRACT

This work is centered on the management duties of a head teacher within the scope of changes to/in political regulations taking place presently in Portuguese school management. The purpose of this work/study was firstly to follow the daily work of a chosen head teacher in order to understand the processes that she adopts in a particular situation during daily school management; then to try to understand how she adapts it to the directives she receives from central Government, and thirdly to see how she deals with multiple external relations and local resolutions in the most diverse situations.

In the pursuit of this work two angles were taken into account: the observation and the description of the daily work of the director within the group of a school cluster and the characterization of her work in terms of management of external relations. Data collection tools used included a non-participant observation and a partly-structured interview. The study allowed us to highlight the head teacher's diminished role in "educational activity", the dilemmas experienced by her and some myths associated to the job performance, and the influence of various factors, namely the external relations on the management of a group of schools. We found that much of her daily time was spent in solving short/medium term problems and on the information / response via various contacts (telephone, postal mail, email, etc.), both areas involving external entities (Parents Associations, Business, Local Authority, etc.). The importance that the head assigns to external relations is visible in how she tries to make the various agents of the educational territory co-responsible (counting thirty partner organizations) for the design and implementation of the Educational Project of the schools group. The chosen head gives special emphasis to "accountability", to externally justify the investments made in the school, give visibility to events taking place there and encourage a greater engagement of society in the creation of the educational project in which the students are involved.

Keywords: Director (head teacher); duties and dilemmas; external relations.

“Ter-se-á por constante viático a ideia de que os génios de que se orgulha a humanidade são simplesmente crianças que conseguiram escapar ilesas dos sistemas de escola, que têm por alvo o que outros consideram impossível e que, concentrando-se no sonho, dedicam sua vida a torná-lo real”

Agostinho da Silva (1990)

Índice

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	9
Lista de Anexos	15
Lista de quadros e Lista de Figuras	16
INTRODUÇÃO	17
1. CONTEXTUALIZAÇÃO POLÍTICA E ORGANIZACIONAL DO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAS	21
1.1. O contexto político	21
1.2. O contexto organizacional	26
1.3. O trabalho do diretor	28
1.4. Funções e papéis do diretor	30
1.5. O diretor que também é líder	34
1.6. Enfrentar dilemas organizacionais	36
1.6.1. Entre a Administração e o Ensino	36
1.6.2. Entre a Reatividade e a Proatividade	38
1.7. As relações externas e o trabalho do diretor	39
1.7.1. Prestação de constas, rankings escolares e avaliação	41
1.7.2. As relações com o poder local	44
2. ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA	47
2.1. Desenho do Estudo	48
2.2. Sobre as condições em que decorreu o trabalho de campo	48
2.3. Descrição dos procedimentos	49
2.3.1. Observação não participante	49
2.3.2. Entrevista semiestruturada	51
2.4. Tratamento dos dados	53
3. ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO E DA FICHA SWOT	55
4. ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA E DO PROJETO EDUCATIVO	67
CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Calendarização

Anexo 2 – Ficha Recolha de dados, Diretora

Anexo 3 – Registo de Respostas, Ficha Recolha de dados, Diretora

Anexo 4 – Guião de Entrevista

Anexo 5 – Registo de Respostas, Guião de Entrevista

Anexo 6 – Esquema da sala de direção

Anexo 7 - Registo atividade diária da Diretora I, 30/11/2013, 6.^a feira.

Anexo 8 - Registo atividade diária da Diretora II, 23/4/2013, 3.^a feira.

Anexo 9 – Registo atividade diária da Diretora III, 17/6/2013, 2.^a feira.

Anexo 10 – Ficha Matriz, SWOT

Anexo 11 – Registo de respostas, Ficha Matriz SWOT

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Categorização segundo Katz (1974) + Morgan (1983)

Quadro 2. Categorização segundo Jones (1988)

Quadro 3. Categorização segundo Mintzberg (1986)

Quadro 4. Categorização segundo Dinis (1997)

Quadro 5. Desenho geral do projeto

Quadro 6. Quantificação das categorizações segundo Katz (1974) + Morgan (1983)

Quadro 7. Quantificação das categorizações segundo Mintzberg (1986)

Quadro 8. Quantificação das categorizações segundo Jones (1988)

Quadro 9a. Quantificação das categorizações segundo Dinis (1997) (1ª parte)

Quadro 9b. Quantificação das categorizações segundo Dinis (1997) (2ª parte)

LISTA DE FIGURAS

Fig.1 Representação gráfica das categorizações segundo Katz (1974) e Morgan (1983)

Fig.2 Representação gráfica das categorizações segundo Mintzberg (1986)

Fig.3 Representação gráfica das categorizações segundo Jones (1988)

Fig.4 Representação gráfica das categorizações segundo Dinis (1997)

INTRODUÇÃO

Numa organização com as características de que se reveste a escola de hoje, em que a gestão é uma dimensão do próprio ato educativo (Barroso, 2005), o papel do diretor adquire uma maior responsabilidade. As escolas, estruturas sucessivamente mais complexas, implicam órgãos de gestão mais qualificados e especializados. Esta especificidade exige uma administração educativa com atores de perfil diverso, com particular destaque para o diretor.

Se, como refere Ferreira (2012), etimologicamente, autonomia significa “autos – próprio – e nomos – lei”, em termos do próprio sujeito, autonomia “é, em certo sentido, (sempre) emancipação”, desenvolvendo-se, em educação, “num contexto de interdependências e de ação coletiva organizada, em que a agência humana assume um lugar central” (idem, p.42) e uma “forma de autogovernança”. Outros autores, como Barroso (1996), associam autonomia a um reforçar do poder das escolas em que, paralelamente com uma desresponsabilização do Estado sai fortalecida a lógica de mercado de educação.

À evolução do Sistema Educativo em Portugal tem estado subjacente o reforço da autonomia. Diferentes autores fazem diferentes leituras das sucessivas medidas, considerando-as intenções e resultados mais ou menos evidentes e mais ou menos credíveis. Como destacam Formosinho e Machado (2004), a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) (Lei nº 14/86, 14 de outubro) estendeu à Educação a conceção de Estado democrático, institucionalizada pela Constituição da República Portuguesa de 1976, preconizando um alargamento de poderes e agentes responsáveis, equivalente à diversificação de estruturas e atividades educativas.

Subjacente a este emergir da autonomia das escolas, esteve a territorialização das políticas educativas incentivando a mobilização dos atores locais, promovendo as “noções de território escolar, espaços de formação, contrato, parceria e rede” (Formosinho & Machado, 2004, p.8). Os mesmos autores sustentam esta mudança na perceção de que na política educativa não bastará uma democracia representativa centralizada, mas se imporá uma democracia participativa, em que todos os atores

educativos sejam coresponsabilizados pela educação/formação das sucessivas gerações. Por outros autores é realçada a necessidade desta “outorga de autonomia” ter em conta cada situação local, ajustando e contratualizando as responsabilidades de cada interveniente assente em objetivos, e resultados definidos, e na implementação dos meios necessários para os atingir (Barroso,1996).

Efetivamente, a autonomia não deverá ser imposta de cima para baixo, na “estrutura hierárquica educativa”, as condições devem ser criadas e os sucessivos patamares da administração incentivados a usarem dessa mesma autonomia. A desconcentração do poder central em organismos regionais de controlo da administração educativa local não corresponderá forçosamente a uma descentralização dos poderes mas, frequentemente, a um aproximar dos “braços do poder” do território para um controlo mais refinado, em vez de uma genuína “territorialização”. Esta territorialização, nomeadamente dos currículos poderia, como destacam Sayer e Williams (1989), ser um importante fator de motivação dando resposta às *local needs* educativas.

Mais tarde, a Lei Orgânica do Ministério da Educação (XV Governo Constituinte), com o intuito de reforçar a autonomia, integra no vocabulário do Sistema Educativo uma série de conceitos de gestão empresarial. Desenhava-se, deste modo, uma interpretação profissional do desempenho do cargo de gestor escolar. Sendo que, paralelamente à maior autonomia das escolas estaria a definição de políticas educativas próprias e a gestão da participação, e coresponsabilização, de todos os atores da comunidade educativa.

Formosinho e Machado (2004) retratam a constituição de agrupamentos de escolas (horizontais e verticais) promovidos e regulados pelo Dec. Lei nº 115 – A/98, 4 maio, como uma tentativa de reforçar “o percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica, superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social e valorizar e enquadrar experiências então em curso” (Formosinho & Machado, 2004, p.23), não deixando de salientar o facto de se registar uma tendência para o agrupamento vertical, dando maior enfoque às similitudes institucionais entre os diferentes níveis de ensino (universalidade, obrigatoriedade e igualdade de acesso). Os mesmos autores consideram que o atual paradigma dos apelidados “mega” agrupamentos, também eles verticais,

proporcionando a coerência e *continuum* dos projetos educativos, acaba por, dados os doze anos de ensino obrigatório, cingir a autonomia das escolas dos níveis mais baixos, sujeitando-as “às regras” das de nível superior, as escolas secundárias. Isto porque as competências administrativas, ao serem transferidas para as escolas secundárias (Escolas-sede), tendem a que estas se constituam como topo da estrutura organizacional.

A forma como o processo decorre fica muito dependente do perfil de desempenho do cargo de diretor de agrupamento de escolas. Neste âmbito, o grande desafio será o de fazer convergir medidas tendentes a reforçar a autonomia das escolas, de afirmação da independência profissional dos professores, das competências das autarquias e de envolvimento dos cidadãos na gestão das escolas, sem que isso implique a desresponsabilização do Estado, que de verá assegurar os princípios da igualdade de oportunidades e equidade do serviço público de educação (Barroso, 1999).

A atividade do diretor é condicionada por um leque de fatores de cariz diverso, sendo certo que a sua própria ação influenciará o modo como a escola constrói a sua relação com o(s) outro(s). Assim, importará perceber como o trabalho diário do gestor escolar é influenciado (e influencia) as relações que promove/mantem com o exterior (prestação de contas aos mais diversos níveis, responsabilização pelos resultados obtidos, gestão das expectativas, gestão de conflitos, etc.) e, de que forma, incorpora/ajusta um conjunto de fatores nas suas expectativas e tarefas diárias de gestão.

O propósito deste trabalho de projeto, inserido no âmbito do nosso mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional, é o de analisar em que consiste o trabalho de uma diretora de um agrupamento de escolas. Procuramos compreender a forma como, durante a difícil organização temporal a que está sujeita, vai adaptando as diretivas que recebe, com as múltiplas relações externas e a resolução local das mais diversas situações.

O relatório está dividido em quatro capítulos.

Num primeiro capítulo faz-se uma contextualização política e organizacional do trabalho do gestor, procurando numa revisão bibliográfica perceber a forma como funções e papéis, capacidade de liderança e dilemas organizacionais (Administração *vs* Ensino, e Reatividade *vs* Proatividade) modelam o perfil de desempenho do diretor. Debruçamo-nos, ainda, sobre os fatores que influenciam as decisões/opções do diretor,

em particular, as relações externas (prestação de contas, *rankings*, avaliação e relações com o poder local). No segundo capítulo, elencam-se os procedimentos adotados no estudo, caracterizando os instrumentos utilizados na recolha de dados e a análise de documentação. No terceiro capítulo descrevem-se as análises da observação e da ficha SWOT. Procede-se, ainda, neste capítulo, com base na informação recolhida, à caracterização da diretora observada. Num quarto capítulo promove-se uma análise de conteúdo da entrevista realizada à Diretora, e do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas onde a mesma exerce funções.

Por último, apresentam-se as conclusões a que chegamos com o trabalho desenvolvido sobre a importância que as relações externas têm nos papéis e funções do diretor de um agrupamento de escolas.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO POLÍTICA E ORGANIZACIONAL DO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

1.1. O contexto político

A sociedade tem vindo a mudar profundamente passando o paradigma da globalização a dominar sobre os mais diversos domínios da ação humana, nomeadamente nos planos económico, cultural e político (Afonso, 2004). Vários autores associam a globalização a processos/mudanças que ocorrem “dentro e fora de nós”. Mas, Educação é muito mais do que Escola, é toda uma comunidade que ensina e educa. O processo de globalização estendeu-se, igualmente, às fontes de educação e ensino, democratizando-as e generalizando-as como os meios de comunicação e concretamente os televisivos.

Também a Escola se viu obrigada a acompanhar toda esta mudança da sociedade para poder dar resposta aos desafios que lhe são colocados. Como salientam Sayer e Williams (1989), passou a ser encarada como um verdadeiro recurso da comunidade. Perante a responsabilidade que é conferida à direção da escola “no processo de regulação política e no papel que é cometido ao diretor escolar neste processo” (Barroso, 2011, p.11), o papel de regulação institucional reveste-se de um muito maior peso.

Joaquim Machado e João Formosinho (1998) destacam, a este propósito, que a análise da Escola, enquanto organização, não se esgota na “modelização normativa” que dela é feita, nem na morfologia dos seus órgãos de topo. Diversos autores estabelecem claros paralelismos entre os processos democratizadores das sociedades e processos idênticos nas escolas, defendendo alguns estudiosos que, no caso português, a democratização da escola terá precedido a mudança a ocorrer na sociedade.

Na 1ª República Portuguesa, o Estado procurou emancipar-se do “monopólio educador” da Igreja, “nacionalizando” o ensino, “procurando a sua legitimação numa nova relação escola-nação-território” fazendo do “Estado substituto da Igreja na sua missão educadora do “cidadão” e da Escola o seu instrumento privilegiado” (Machado & Formosinho, 1998). O Estado Novo mesmo restabelecendo a estreita relação com a Igreja, continua a assumir o papel de “Estado Educador” com a responsabilidade da

educação nacional (ficando o currículo, a organização de professores, alunos e processo de ensino, a cargo da administração central) e sendo o “modelo liceal” o que melhor servia esse paradigma de educação, cabendo a direção do modelo liceal ao reitor.

O caso português tem sido estudado por vários autores que caracterizam a época do pós-Guerra como aquela em que a educação passa a ser encarada como “estratégia de desenvolvimento económico e cultural da sociedade” (Machado & Formosinho, 1998, p.2). A partir da revolução de 1974, concretiza-se, segundo os mesmos autores, um processo de “mobilização educativa” com professores e estudantes a protagonizarem uma participação no sistema educativo que ultrapassa a funcionalidade e se alarga às estruturas escolares. As mudanças ocorridas na sociedade e todos os inerentes fenómenos sociais, em que se incluem os educativos, irão refletir cada contexto histórico.

Será a partir da promulgação da Constituição Portuguesa, em 1976, que “fica clarificado o modelo político de democracia representativa, permitindo, assim, à burocracia centralizada sair da paralisia em que se encontra e proceder à reconstrução” (idem, p.3), sendo este processo implementado com o Decreto-lei nº 769-A/76, 23 de outubro, que define as funções dos órgãos de topo da escola: Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo (regras de constituição, competências, processos eleitorais, etc.). A Constituição Portuguesa definiu os princípios orientadores da política educativa portuguesa e tornou evidente a necessidade de uma nova Lei de Bases do Sistema Educativo (Delgado & Martins, 2001) mas tal só aconteceria em 1986.

A LBSE refletiria os ditames da Constituição vigente, adotando orientações como:

- “- Democraticidade e participação envolvendo em graus variados a comunidade escolar, a comunidade envolvente, a família, as autarquias e outros agentes de desenvolvimento local (reforço da dimensão participativa);
- Descentralização e desconcentração de estruturas com soluções de carácter regional, local e institucional (devolução de poderes contra o centralismo);

- Prevalência de critérios pedagógicos e científicos sobre critérios administrativos (reforço da dimensão pedagógica).”

(in Delgado & Martins, 2001, p.20)

A LBSE, de 1986, abandonou o anterior conceito centralizador de Estado Educador e, na interpretação de território educativo, o papel reservado às autarquias, era ainda muito limitado. Por outro lado, a Escola passa a ser encarada com autonomia pedagógica e administrativa, reconhecida “à comunidade educativa e não à comunidade docente” através do “instrumento transmissor da expressão da vontade dessa comunidade, o projeto educativo” (Delgado & Martins, 2001, p.22). Ainda recentemente o Conselho Nacional Educação (2012, p. 230) caracterizava a descentralização e autonomia das escolas como um “nú vital das políticas públicas e da investigação educacional, durante o último quarto de século, um pouco por todo o mundo”.

Nos anos 90, surgiria o designado “Pacto Educativo para o Futuro”, em que o Ministério da Educação assumiria uma série de “compromissos para a ação”, promovendo programas de reforço da autonomia das escolas. No entanto, como realçam Delgado e Martins (2001), as políticas públicas adotadas não se concretizam automaticamente no terreno, pelo contrário, o seu grau de concretização refletirá, em cada situação concreta, o equilíbrio político pontualmente conseguido entre os diversos atores educativos, reflexo da respetiva força política.

Os mesmos autores reconhecem que a autonomia da gestão escolar e criação de condições para a sua implementação, num processo de corresponsabilização perante a comunidade, seriam fundamentais já que a Escola passava a ser encarada como instituição pública e não como um prolongamento do aparelho do estado, “cabendo ao Estado o papel de regulação e estruturação” (Delgado & Martins, 2001, p.24).

Assumindo que a autonomia da escola e a descentralização são aspetos fundamentais na concretização da democratização, igualdade de oportunidades e na qualidade do serviço público de educação, o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, veio reforçar o processo de aperfeiçoamento de “experiências e aprendizagem da autonomia que favoreçam a liderança das escolas, a estabilidade do corpo docente e

uma crescente adequação entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis” (idem, p.35). Como aí se realça, a autonomia não pode ser encarada como “um fim em si mesmo mas uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efetiva igualdade de oportunidades e a correção das desigualdades existentes” (preâmbulo). Paralelamente é dada ênfase à conceção de uma organização da administração educativa centrada na escola e nos respetivos “territórios educativos” apelando ao necessário equilíbrio entre a identidade e complementaridade dos projetos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo (professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local), sem esquecer a salvaguarda da identidade própria das escolas do 1º ciclo do ensino básico e jardim-de-infância.

Assente no pressuposto de que “as escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público” e, aplicando as opções educativas do regime político vigente, o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, surge com a pretensão de rever “o regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”. Com este decreto foi criado o Conselho de Escolas (representação das escolas, com contrato de autonomia junto do Ministério da Educação) e o Conselho Geral - órgão colegial de direção, a quem cabe as regras fundamentais de funcionamento da escola - regulamento interno- as decisões estratégicas e de planeamento -projeto educativo, plano de atividades- e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de atividades).

A propósito das lideranças e do envolvimento dos atores, em particular os docentes, no processo educativo, vários autores apontavam a necessidade de participação dos professores na gestão educativa da própria escola como uma obrigação, profissional e cívica. Este “conceito de liderança educativa-pedagógica alargada aos professores e não apenas ao chefe de estabelecimento responde a essa mudança da cultura organizacional” (Bolman & Deal, *in* Dinis, 1997, p.25). No contexto educativo português, o “topo estratégico” integra diversos níveis de liderança ao longo da hierarquia o que potencialmente reforçará esta liderança partilhada.

O Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, procurou, igualmente, reforçar as lideranças das escolas (necessárias à reorganização do regime de administração escolar) dado faltarem condições 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. A esse primeiro responsável poderão, assim, ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição” (preâmbulo). Ao serem transferidas estas responsabilidades para o diretor, é-lhe conferido, com vista ao reforço da liderança, o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica sacrificando, segundo vários autores, o peso da representatividade, já que os coordenadores deixam de ser eleitos pelos pares.

Ainda segundo o mesmo Decreto-Lei, a associação entre a transferência de competências e a avaliação externa da capacidade da escola para o seu exercício constitui um princípio fundamental. Trata-se da garantia da própria sustentabilidade da autonomia e do princípio da responsabilidade e da prestação de contas pelos recursos utilizados no serviço público, bem como de que este é efetivamente satisfeito em condições de equidade e qualidade.

Como relembra Afonso (2009, p.61) é reforçada a participação e intervenção das famílias, dos professores e de outros atores da comunidade educativa na “direção estratégica” das escolas/agrupamentos, o que “constitui um primeiro nível, mais direto e imediato, de prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve”. Como diz este autor, o normativo põe em evidência a prestação de contas “designadamente através de procedimentos de auto-avaliação e de avaliação externa”, explicitando-se que o regime de administração e gestão das escolas funciona “sob o princípio da responsabilidade e da prestação de contas do Estado assim como de todos os demais agentes ou intervenientes” (p.62).

O conceito de autonomia da escola procura levar à escola a “ideia impregnada de valores que são caros à nossa sociedade ocidental: a autorregulação dos nossos destinos – quer individuais, quer coletivos -, a participação democrática nas decisões e a responsabilidade partilhada” (Sanchez, 2003, p.4). Os emergentes referenciais de autonomia em todo o processo educativo exigem, em termos de liderança, a todos os

níveis (direção, chefes de departamento, grupos disciplinares, etc.) perfis muito diversos, claramente ditados pelas políticas educativas vigentes. Segundo Sanches (2003), possibilitam novos “entendimentos e práticas de liderança dos professores” (p.2) sendo que a “política de avaliação das escolas tem-se traduzido na retórica da autonomia e qualidade da escola e do ensino. É um discurso cuja fundamentação não resiste a uma análise aprofundada das antinomias entre avaliação e autonomia da escola.” (Sanches, 2003, p.3).

Paralelamente, surgirá de forma, mais ou menos explícita, a competição entre escolas (mercado educativo), com a procura de captação dos “melhores alunos”, atitudes dos professores mais centradas na progressão na carreira (também condicionada pelos resultados obtidos com os alunos) e a pretendida envolvimento das autarquias no sistema educativo que pode, de certo modo, arrastar as escolas para os palcos de “guerra política local”.

Ao longo das sucessivas transformações que a sociedade, e a educação por reflexo, foram sofrendo, as lideranças acompanharam paralela mutação. Vários autores procuraram distinguir os paradigmas de gestão subjacentes à realidade do Liceu (séc. XIX para o séc. XX) e a Escola (séc. XX para o séc. XXI), entregues respetivamente ao papel do reitor e do diretor. Sendo que as conceções políticas e administrativas vigentes em cada época, incutirão forçosamente em cada modelo de administração educacional conceitos, ideais e perspectivas diversos.

1.2. O contexto organizacional

Desde sempre, os investigadores procuraram desenhar quadros tipificados do exercício de diferentes profissões com todas as limitações que essas teorizações comportam. Recorrendo a caracterizações diversas para as organizações profissionais, autores como Etzioni (*in* Dinis, 1997) tipificam as organizações tendo por base tipos de poder e tipos de participação, apontando as escolas como organizações de padrão normativo tipificado.

Não existindo entre os autores um total consenso na classificação da Escola como uma verdadeira organização profissional, há quem prefira encará-la como uma

organização burocrática, quando observadas estritamente em termos de forma e estrutura.

Ainda no que concerne ao conceito de organização profissional, Mintzberg (1986) associou-lhe componentes muito diversos, das mais básicas (estrutura hierárquica e todas as competências/responsabilidades associadas a cada nível), aos próprios parâmetros de conceção (formas de estruturação da organização, divisão de trabalho e a sua coordenação), aos mecanismos de coordenação (formas de articulação, delegação, estandardização de resultados, objetivos, qualificações, etc.) e até fatores contextuais (fatores que condicionam a escolha de parâmetros de conceção). Com base no conceito de organização profissional, Mintzberg (1986) considerou seis tipos de organizações - Empreendedora, Mecanista, Inovadora, Divisionalizada, Missionária e a Profissional, sendo nesta última que se enquadram as escolas.

Na Escola, como organização profissional que é, os processos de negociação entre o designado “topo estratégico” e os “níveis inferiores” (centros operacionais) deveriam ser facilitados pelo facto de serem todos profissionais da mesma área (todos professores) mas, nem sempre isso acontece. Mintzberg (1986) alerta para o facto da autonomia atribuída aos professores (centro operacional) reduzir o poder dos níveis superiores da hierarquia (topo estratégico). Da mesma forma, se poderá perceber que o reforço dessa autonomia poderá diminuir o grau de operacionalização/concretização de intenções de mudança do sistema educativo emanados pelo(s) topo(s) estratégico(s). Topo estratégico que se subdivide em diferentes níveis. Na prática organizacional da escola, “a autoridade hierárquica reside exclusivamente no presidente do conselho diretivo (hoje, diretor). Relativamente aos professores, não existe qualquer cadeia hierárquica” (Dinis, 1997, p.23). Outra característica particular da organização profissional Escola, é que a verdadeira cúpula do Topo Estratégico é exterior à Escola, situando-se no Ministério de Educação.

A organização das escolas, suportada pelo Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio, acrescentou à agregação de escolas de 1º ciclo – sustentado no argumento de procurar evitar o isolamento em que muitas escolas, professores e alunos trabalhavam (agrupamentos horizontais) - o modelo organizacional de agrupamentos vertical. Neste caso, a tutela defendeu tratar-se de uma forma de se fomentar a articulação e sequencialidade do percurso educativo dos alunos, procurando unir todos os atores em

torno de um projeto educativo comum. Alguns autores veem neste modelo a transformação dos agrupamentos em “sub-unidades” da Administração central. Outros, como Louro e Cabral (2004), reconhecem no modelo o mérito de ter introduzido “melhorias no funcionamento da escola e na promoção da qualidade educativa” (p.150).

Lima (2011, p100) alerta para o facto de que:

“agrupar escolas isoladas, ou outras, pode ser uma boa medida, embora muito dependente dos processos seguidos, dos protagonistas envolvidos, das vontades e das racionalidades em presença. Agrupar todas as escolas obrigatoriamente através de uma lógica imposta de “verticalização”, sujeitando os agrupamentos horizontais à sua reconversão forçada, é insistir numa lógica de dominação e de imposição hierárquica de todo incompatível com os objetivos de democratização da educação e com o discurso de autonomia da escola”.

Temos conhecimento que, certos casos onde inicialmente os processos de agregação se rodearam de embates sucessivos, acabaram com o tempo por se revelar histórias de sucesso. Mas cada escola tem raízes de grandes e diversas dimensões que a tornam “construções históricas e sociais” (Lima, 2011, p.101) com identidades muito próprias e, conseqüentemente, difíceis de mudar.

Medidas superiormente emanadas irão sempre embater em obstáculos mais ou menos perceptíveis. Mesmo que a intenção declarada seja a de fomentar a autonomia, serão postas em causa “formas de autonomia” ocultas que, como tal, procurarão obstaculizar essas mudanças.

1.3. O trabalho do diretor

Na literatura encontramos formas diversas de procurar definir o perfil do diretor executivo. Barroso (2002) elencou sete diferenças entre os perfis funcionais do reitor e do diretor:

“- Aumento da percentagem de diretores do sexo masculino.

- Maior preocupação pelos aspetos relativos à “gestão operacional” (em especial, a planificação, a organização e a coordenação).
- Reforço do papel arbitral do diretor executivo face aos diversos interesses em presença.
- Intensificação das relações externas (com sociedade local, em geral, e com os pais, em particular).
- Maior visibilidade (e em alguns casos controlo) do papel exercido pelo diretor executivo.
- Reduzida intervenção pedagógica (programação e controlo das atividades curriculares) e da coordenação do trabalho docente.
- Desvalorização da função educativa do diretor executivo junto dos alunos.”

(Barroso, 2002, p.161).

A sucessiva complexificação da Escola parece implicar um modelo de gestão num grau paralelamente crescente de especialização, passando o diretor comumente a ser o “rosto” da escola e a responder pelo desempenho da “sua” escola, perante os pais e encarregados de educação, perante a autarquia, perante a sociedade. A avaliação externa da escola e a emergência dos *rankings* são fatores a pesar no nível de credibilidade e atratividade de cada escola, ou a sua quota no “quase mercado” (Lessard & Bressard, *in* Cattonar, 2006) em que se vai transformando a “bolsa” de oferta escolar. Resulta, como salienta Barroso (2011), que “o controlo *a priori*, pelas normas, é substituído pelo controlo *a posteriori*, pelos resultados” (p.13) ou, como referem Barroso e Viseu (2006) “uma progressiva passagem de uma lógica de oferta a uma lógica de procura” (p.158).

Em todo este enredado de relações, o diretor funciona como a charneira entre a regulação institucional e as regulações autónomas, situacionais daqueles que horizontalmente se “inter-regulam” e que são regulados pelo próprio diretor. A direção das escolas está no centro de confluências de diferentes lógicas: entre a lógica normativa, homogeneizadora, da regulação burocrática – entendida como “o conjunto de ações decididas e executadas por uma instância (governo, hierarquia de uma

organização) para orientar as ações e as interações dos atores sobre os quais se detém uma certa autoridade” (Maroy & Dupriez, 2000, *in* Barroso, 2006, p.13) e a lógica imprevisível, do ajustamento mútuo da regulação autónoma - “que compreende não só a definição de regras (normas, injunções, constrangimentos, etc.) que orientam o funcionamento do sistema, mas também o seu (re)ajustamento provocado pela diversidade de estratégias e ações dos vários atores, em função dessas mesmas regras” (Barroso, 2006, p.13). Os dois dispositivos de regulação, ou melhor, a sua interação, caracterizam a ação do diretor e contribuem para a complexidade da mesma.

A forma como o diretor articula a lógica da regulação burocrática às lógicas horizontais, de regulação autónoma, a forma como ajusta o normativo às suas opções próprias de gestão e procede a ajustamentos na relação que estabelece com os outros atores da comunidade educativa (autarquia, pais, alunos, etc.), ou como converte o “papel percebido” no “papel exercido” (Dinis, 1997), determina também o modo como exerce o seu papel de gestor.

1.4. Funções e papéis do diretor

Para analisarmos as funções e papéis desempenhados pelo diretor, selecionámos, as tipologias/categorizações que se nos perspetivaram como mais significativas neste assunto: de Katz (1974) e Morgan (1983); de Henry Mintzberg (1986); de Anne Jones (1988) e a que Luís Leandro Dinis (1997) apresenta na sua dissertação de mestrado (Quadros 1,2, 3 e 4).

A categorização, que passamos a designar de Katz (1974) e Morgan (1983) (Quadro 1) procura predominantemente descrever as tarefas “com o fim de categorizar os diversos tipos de funções e papéis desempenhados e o modo como são exercidos” (Barroso, 2002, p.147), sendo que Morgan acrescenta à categorização de Katz as relações externas (relações com a comunidade e prestação de contas) (Barroso, 2002).

Quadro 1. Categorização segundo Katz (1974) + Morgan (1983)

	Categorias de Temas	Definição
A	Tarefas Técnicas/Educativas	Identificação dos objetivos; Currículo acadêmico; Acompanhamento pessoal dos alunos; <i>Ethos</i> e Recursos.
B	Tarefas conceção/Gestão operacional	Planificação, organização, coordenação e controlo; Afetação do pessoal; Avaliação do ensino e manutenção de dossiers; Edifícios, terrenos e instalações.
C	Tarefas de Relações Humanas/ Liderança e Gestão de Pessoal	Motivação; Desenvolvimento do pessoal; Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo; Comunicação.
D	Tarefas de Gestão Externa/Prestação de Contas e Relação com a Comunidade	Prestação de contas ao conselho e às autoridades locais, regionais e centrais; Pais e comunidade em geral; Empregadores e organismos externos.

Quanto a Anne Jones (1988) (Quadro 2) (*in* Barroso, 2002), esta autora definiu quatro categorias de tarefas que o diretor deve praticar “de acordo com uma análise funcional do seu cargo” (Barroso, 2002, p.149).

Quadro 2. Categorização segundo Jones (1988)

	Categorias de Temas	Definição
A	Liderança	Liderança, Filosofia, Integração e Inovação.
B	Organização	Organização, Planificar, Avaliar e Gerir recursos.
C	Relações Humanas	Gerir pessoal, Gerir alunos, Gerir relações e Gestão de si mesmo.
D	Relações Externas	Comunicações, relatórios para: autoridades escolares; pais e comunidade em geral; meio local. Manter-se ao corrente do processo de desenvolvimento local e nacional, legislação, tendências sociais, económicas e de emprego, pensamento educativo.

Mintzberg (1986), divide os papéis de um executivo entre: interpessoais, informacionais e decisoriais, os quais se subdividem em vários tipos de papéis, decorrendo todos eles uns dos outros. Os interpessoais proporcionando a ocorrência dos informacionais, decorrendo os decisoriais dos dois primeiros (Quadro 3).

Quadro 3. Categorização segundo Mintzberg (1986)

	Categorias de Temas	Definição
I	Interpessoais	Imagem do chefe, Líder, Contacto
II	Informacionais	Monitor, Disseminador, Porta-voz
III	Decisórias	Empreendedor, Manipulador de distúrbios, Alocador de recursos, Negociador

Este autor salienta que, apesar de todas as diferenças que possam existir entre os gestores:

“todos estão investidos de uma autoridade formal sobre uma unidade bem delimitada. Da autoridade formal deriva o status, que leva a várias relações interpessoais e daí o acesso à informação. A informação, por sua vez, capacita o executivo a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade”

(Mintzberg, 1986, p.8).

Os papéis Interpessoais são constituídos por três papéis dominantes: o papel ligado à imagem do chefe, que diz respeito ao facto do gestor ter que realizar algumas funções cerimoniais, como cumprimentar os colegas, estar presente em almoços da organização, conviver com outros atores; o papel do líder, que é quando o gestor é responsável pelo trabalho de todos os funcionários da organização e o papel do contacto, que ocorre quando o gestor mantém relações fora da hierarquia da organização.

O segundo conjunto de papéis – Informacionais - é composto por três tipos de papéis: como monitor, em que o gestor pesquisa o seu meio envolvente à procura de informações adicionais às que já possui; o de disseminador, em que o gestor transmite informações privilegiadas diretamente a alguns dos seus subordinados e, por fim, o papel de porta-voz, em que envia informações a pessoas que não fazem parte do seu grupo.

Por último, temos o grupo dos papéis Decisórias onde se encontram quatro tipos de papéis. O primeiro diz respeito ao papel de empreendedor, onde o gestor procura melhorar o seu departamento, adaptando-o às mudanças envolventes do seu meio ambiente. O segundo é o papel de manipulador de distúrbios, em que o executivo responde às pressões exercidas dentro do seu departamento. O terceiro é o de alocador

de recursos, em que o gestor tem de decidir sobre quem obterá o quê no seu departamento. O último papel é o de negociador, em que o executivo possui autoridade para comprometer os recursos da organização, já que é ele que tem a possibilidade de ter acesso a informações centrais que o processo negocial exige.

Mintzberg (1986) procurou caracterizar o trabalho diário do diretor, partindo dos quatro mitos associados ao trabalho do executivo, que ele próprio se encarrega de “desmontar”:

1º mito - *“O executivo é um planejador sistemático e reflexivo”*. Na realidade o que sucede é o facto de os executivos trabalharem a um ritmo de trabalho acelerado, sendo as suas atividades diárias caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade (Mintzberg, 1999), pelo que se verifica que os executivos não têm muito tempo para efetuar atividades de caráter reflexivo.

2º mito - *“O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina”*. O que se constata, na realidade, é que o trabalho do gestor envolve a execução de tarefas rotineiras, como é o caso de negociações e processamento de ideias e de pequenas informações.

3º mito - *“Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais”*. Isto é desmentido quando Mintzberg (1999) comprova que os gestores preferem uma comunicação verbal, principalmente através de telefonemas, reuniões, ou pequenas conversas informais.

4º mito - *“A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa.”*. Sabe-se que os métodos usados por um executivo são praticamente desconhecidos ou impossíveis de análise crítica, visto que estes têm de tomar decisões à última da hora.

Por fim, apresentamos a categorização de Dinis (1997) que, depois de se ter debruçado sobre os diversos dilemas com que se debate o diretor no desempenho do cargo, agrupou em doze Temas as atividades em que se divide o dia-a-dia do diretor. Trata-se, em nosso entender, da categorização mais completa, apontando um conjunto de indicadores/exemplos para cada um deles (Quadro 4).

Quadro 4. Categorização segundo Dinis (1997)

	Categorias de Temas	Definição
1	Organização Geral da Escola	Organização, coordenação e avaliação das atividades da escola, com predominante componente educativa, pedagógica, relacional.
2	Gestão do Currículo	Questões relativas gestão dos programas e currículos: critérios de planificação, definição de programas e objetivos mínimos, escolha de manuais escolares, etc.
3	Avaliação dos Alunos	Atividades diretamente relacionadas com a avaliação dos alunos: critérios de avaliação, recursos, provas globais, exames, etc.
4	Disciplina dos Alunos	Questões relativas ao controlo (prevenção/repressão) do comportamento dos alunos: definição de regras, apreciação de casos disciplinares, etc.
5	Formação do Pessoal Docente	Questões relativas à formação inicial e contínua dos professores, em contexto interno e/ou externo.
6	Atividades extracurriculares	Questões relacionadas com este tipo de atividades num contexto externo à organização e planeamento geral das atividades.
7	Atividades Letivas	Atividade letiva e todas as atividades relacionadas com essa atividade.
8	Gestão de Pessoal	Contratação do pessoal, organização, coordenação do serviço do pessoal não docente e docente (de natureza predominantemente administrativa).
9	Gestão de Instalações	Questões respeitantes à organização, utilização, manutenção dos equipamentos e instalações físicas.
10	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.
11	Administração Geral	Todas as atividades de natureza predominantemente administrativa não consideradas nas três categorias anteriores.
12	Integrativas – Relacionais	Atos e interações de natureza relacional (Interpessoal) ou pessoal (individual) sem conteúdo relevante aos termos da investigação.

1.5. O diretor que também é líder

Quando nos debruçamos sobre o desempenho do cargo de diretor, uma das dúvidas que se nos coloca é, qual o modelo que melhor definirá este desempenho? Alguns autores têm procurado caracterizá-lo como “gestor”, tendo outros argumentado em favor de modelos mais próximos da imagem do “líder”. Neste sentido, o líder procura criar uma “ação organizada” em que indivíduos e grupos, se comportarão na organização, racional e livremente com vista à concretização de um objetivo comum (Fontoura, 2005). Frequentemente geram-se jogos de poder, onde se jogam as estratégias próprias de cada ator, que podem introduzir entropias de tal ordem que se

perdem os objetivos comuns pré definidos. Correr-se-á assim o risco de perder toda a coerência do trabalho geral do sistema, a Escola.

Todos os desafios que se colocam ao diretor obrigam ao desenvolvimento de uma série de novos *skills*: gestão de orçamentos, contabilidade, legislativos, financeiros, etc. Mas a ação de liderança do diretor será, sem dúvida, preponderante! Sendo que uma boa liderança pode não ser forçosamente significado de presença de um líder, da mesma forma que a capacidade de liderança não tem que forçosamente ser positiva. Ao longo da história da humanidade registaram-se vários casos de lideranças gigantescas, encabeçadas por líderes de reconhecida capacidade, mas com resultados catastróficos. Aqui residirá a grande diferença, é que quando o trabalho do líder está terminado, se ele for positivo segundo Williams (1989), toda a equipa assumirá os resultados mas, se essa capacidade de liderança for orientada para o crime, com o tempo todos se esquivarão de responsabilidades por mais grandiosos que sejam os resultados.

A definição de liderança que reúne mais consenso é aquela que associa o conceito com a capacidade de influenciar o pensamento e comportamento dos outros para chegarem juntos a objetivos comuns (Williams, 1989). Na literatura educacional encontram-se diferentes classificações dos perfis de líderes e lideranças. A tipologia adotada por Sergiovanni (*in* Sanches, 2005) (Fontes de Legitimação, Pressupostos e Estratégias de Liderança) apontada por este como a de caráter mais holística e facilitadora de “uma análise crítica, quer em termos teóricos e de investigação, quer em termos práticos, pensando, sobretudo, nas consequências que daí poderão advir” (Sanches, 2005, p.6).

No desempenho do cargo de diretor, autores como Dinis (2002) preferem destacar a “dualidade de papéis” que se dividirão entre as vertentes predominantemente de caráter profissional e educativa (Líder Profissional) e as do foro gestor (Chefe Executivo) sendo que qualquer uma das duas vertentes poderá exercer-se internamente ou externamente.

A própria “práxis de liderança pedagógica” tem evoluído paralelamente às próprias mudanças conceptuais associadas à educação e a todos os papéis decorrentes. Alguns autores, como Sanches (2005), destacam a imperativa necessidade de, em todas as práticas de liderança, ter em conta, por serem preponderantes, as relações: professor – diretor; aluno – professor – pais; e professor – professor.

1.6. Enfrentar dilemas organizacionais

O desempenho do diretor pauta-se pelo confronto constante com a resolução de problemas e a tomada de decisões, vivendo entre dilemas organizacionais. Alguns autores como Dinis (1997, pp.107-114) procuraram listá-los: Administração vs Ensino; Domínio vs Participação; Interno vs Externo; Familiaridade vs Distanciamento; Gabinete vs Corredor; Reatividade vs Proatividade. Para o presente trabalho, interessou-nos, particularmente, abordar três conjuntos de dilemas: Administração/ensino, Reatividade/Proatividade, Interno/Externo.

1.6.1. Entre a Administração e o Ensino

Este conjunto de dilemas caracteriza-se pela dualidade com que o diretor se verá confrontado, obrigado a balancear as suas posições entre as vertentes administrativas, de caráter mais burocrático, e a sua faceta profissional, de educador e pedagogo (Dinis, 1997, 2002).

Quando o tema da autonomia é abordado, o diretor é encarado como “pivot” da autonomia de gestão escolar (Lima, 2011), sendo que cada ator do sistema educativo gozará sempre de uma quota de autonomia, mais ou menos evidente, no seu *locus* próprio, de certa forma “uma autonomia condicionada” (Barroso, 2011). O diretor viverá sempre entre uma série de dilemas sendo que, provavelmente, o dominante será a gestão de posições “enquanto representante do Estado e enquanto representante do corpo docente (*primus inter pares*)”, uma vez que do Estado recebe a sua própria autoridade e dos docentes a sua legitimidade (Barroso, 2011, p.12).

Segundo Barroso (2002), a burocratização da administração do sistema de ensino liceal obrigou o reitor a uma atividade diária dominada pelas tarefas administrativas, ficando em segundo plano as do domínio pedagógico e educativo. À semelhança da bipolarização da atividade do reitor, a do diretor divide-se igualmente em dois planos, “cumprimento de tarefas” vs “relações entre as pessoas” ou, como refere Barroso (2002), um duplo papel de “líder profissional” e de “administrador”, podendo “esta

conflitualidade dar origem a diferentes estratégias por parte dos reitores o que influencia o seu estilo de gestão” (Barroso, 2002, p157).

A propósito da ambiguidade da posição do diretor, entre o “delegado do governo” e o “representante dos professores” Barroso (2002) caracteriza-a como um terreno de conflito de interesses entre a racionalidade *a priori* da administração e a racionalidade *a posteriori* dos atores na organização. O diretor passa, neste novo panorama de autonomia, a dominar toda uma série de poderes, mais ou menos visíveis e perceptíveis. Não se podendo ignorar o designado “poder oculto”, um poder informal do diretor, um “poder invisível, claramente influenciador – quer positiva, quer negativamente; quer direta, quer indiretamente; quer por ação, quer por omissão – do relacionamento entre escolas e famílias, assim como das relações inter-pares e com outros atores da escola – organização (por exemplo, os auxiliares de ação educativa). A “invisibilidade” não constitui, assim, sinónimo de ausência. Pelo contrário, pode mesmo traduzir uma (inesperada!) omnipresença” (Silva, 2002, p.113).

Durante o desempenho do cargo, o diretor bater-se-á por conseguir angariar a “simpatia” dos vários atores educativos. Porque, como salienta Dinis (2002), os professores, em geral, não gostam de atividades gestionárias e administrativas, considerando que o seu trabalho de educação e ensino “é com os alunos” e portanto delegam noutros, particularmente no diretor, a responsabilidade de garantir as melhores condições para a sua atividade pedagógica. Resultando desta forma que, em muitos casos, são os docentes que se afastam do convívio próximo com o diretor, segregando-o da sua “proximidade”, “deixou de ser um deles”.

A constante necessidade do diretor fazer opções e resolver problemas, fica associada à condição “*sui generis*” de o administrador ser simultaneamente “um entre dois” e “um entre iguais” entre a lógica pedagógica e profissional (Dinis, 2002). O diretor vive numa constante necessidade de optar, tomar decisões e oscilar, paralelamente, entre as diferentes posturas de ator educativo. Nesta constante dicotomia em que se debatem os diretores, procurando resolver dilemas da mais diversa índole, estará igualmente o “acomodar” de diretivas superiormente recebidas, e aquelas que vão ser replicadas, a designada “governança” “uma tentativa de superar esta dicotomia entre Estado e mercado” (Barroso,2006, p.61).

O diretor estará sempre “condenado” a viver entre o pragmatismo e a utopia, adequando a sua atuação aos problemas, aos momentos, às pessoas e a um sem número de peculiaridades, resultando o seu labor num contínuo processo de hibridação (Barroso, 2011). O diretor debater-se-á comumente com a dualidade própria da sua posição como fiscalizador do cumprimento das diretivas do Estado e como professor, “par entre pares”, ocorrendo uma dupla modalidade de regulação (Barroso, 2005). Será a designada constante “essência do dilema” (Dinis, 1997).

1.6.2. Entre a Reatividade e a Proatividade

Este conjunto de dilemas organizacionais interessa-nos particularmente por refletir o imediatismo que está inerente à atividade do diretor, dificultando a ação baseada na reflexão e na planificação. Refere-se, assim, à forma como o administrador escolar gere o seu tempo para refletir e planear, funções que são dificultadas devido ao ritmo que lhe é imposto. (Dinis, 2002, p.131).

Uma das principais dificuldades do trabalho do diretor é efetivamente o fator “tempo”. O seu trabalho diário é, literalmente, uma constante “luta contra o tempo”. A “pessoa” atrás de cada diretor influirá na forma como leva à prática a sua relação com os outros, como interpreta o estatuto organizacional que ocupa, na forma como faz a gestão da relação tempo-espaço na sua atividade diária e na gestão do tempo que despende na função de gestor (Dinis, 1997).

Os diretores são confrontados na sua ação com várias temporalidades (Barrère, 2005) e toda a multiplicidade de tarefas por eles desempenhadas. “Um diretor típico toma por dia 150 decisões” (Klinker, 2006, p.798) e tal facto obriga-o a um constante desmultiplicar ocupacional. Atualmente, os diretores referem que “não há horas suficientes no dia para desempenhar aquilo em que a função se transformou” (Klinker, 2006, p.800). Alguns, reconhecendo a sua incapacidade para dominar todas as responsabilidades do cargo, delegam em colaboradores próximos parte dessas competências. Mintzberg (1986) satirizando este problema do tempo, caracteriza o diretor como “a pessoa que recebe os visitantes a fim de que todos os outros funcionários possam trabalhar” (p.4).

Em todo este imbrincado de fatores passíveis de influenciar o desempenho do diretor de escola/agrupamento de escolas, destacam-se as relações externas. Por exemplo, os pais e encarregados de educação a quem os diretores terão de “agradar”. As regras do “mercado educativo” assim o exigem. É destas relações que falaremos na secção que se segue, mobilizando, a propósito, o conjunto de dilemas interno vs externo.

1.7. As relações externas e o trabalho do diretor

O interesse pelas relações externas remete-nos inevitavelmente para os dilemas relacionados com o binómio interno/externo e deve-se ao facto de o diretor se deparar com a necessidade de equilibrar o seu papel diretor/professor junto dos seus pares, e a relação com os atores externos à escola, a administração central, os encarregados de educação, a autarquia, etc. a quem terá forçosamente de prestar contas (ver Barroso, 2005, pp.148-149).

Quando novos desafios e exigências são colocados às escolas, num processo de *accountability* sucessivamente mais complexo, não se trata de questionar se as relações externas existem ou não, mas sim, se se deverão manter mais ou menos subentendidas ou, pelo contrário, encaradas como peças da rede de comunicação entre atores educativos, passíveis de ser encarados como genuínos recursos educativos, a valorizar. Temos, assim, uma clara conjugação de fatores que nos remetem para as relações externas: a prestação de contas (aos diferentes atores do sistema educativo), a avaliação no âmbito de um “quase mercado educativo” e das relações/parcerias com as autoridades locais.

Os diretores passam a preocupar-se com os níveis de atratividade da escola/agrupamento que gerem, tornando-se evidente que, para que a competição local pela captação de encarregados de educação/alunos seja bem-sucedida, “a necessidade de desenvolver um conjunto de táticas para captar um número suficiente de “bons alunos” ou se possível de melhores alunos, e a necessidade de acompanhar os alunos com dificuldades que já frequentam a escola” (Van Zanten, 2006, p.222) faz parte das preocupações de um diretor. Alguns autores destacam na “competição” deste processo a ocorrência, mais ou menos consciente, de um reforço da segregação académica, social e

étnica, nomeadamente ao acentuar fenómenos de “guetização de escolas” (Gewirtz *et al.* in Van Zanten, 2006, p.222).

Este “quase-mercado escolar”, como designam Lessard e Bressard (in Cattonar, 2006, p.187) visa inevitavelmente a construção de uma imagem local da escola mais positiva, capaz de atrair/cativar pais e encarregados de educação e alunos, preferencialmente “bons alunos” capazes de contribuir, com o seu desempenho, para essa mesma “quotação” local. Também o modo como o diretor se relaciona com as entidades locais, nomeadamente, com a autarquia possibilita que estes atores não se alheiem do seu papel de construção, por um lado, mas também de valorização e credibilização local da “sua” escola e os “seus” professores no emergente “mercado educativo”.

A partir do momento em que as relações externas são assumidas como reais, exigir-se-ão segundo Williams (1989) novos *skills* aos diretores que passarão a gerir relações externas de características diversas, por exemplo, ações de marketing e relações públicas, que tenderão a substituir as ações mais convencionais. Sayer e Williams (1989) concluíram que a criação da melhor imagem da escola seria a principal preocupação tanto em diretores recém-eleitos como nos eleitos entre 3 a 8 anos, por considerarem ser essa uma condição de peso para atraírem mais alunos e promoverem a motivação dos professores.

O “quase mercado” (Lessard & Bressard, in Cattonar, 2006) tem vindo a ser fomentado, em Portugal, pelos *rankings*, de escolas secundárias, construídos e divulgados especialmente nos últimos anos. Os indicadores usados eram classificações obtidas por alunos do 12.º ano nos exames nacionais, sem ter em conta quaisquer fatores regionais, sociais, ensino particular ou público, alunos auto propostos, idade dos alunos, etc. Os rankings nacionais e a exposição pública da avaliação externa (Afonso & Costa, 2009, 2011) acabam por contribuir para esta competição entre escolas, intensificando a prestação de contas e, por consequência, reforçando regionalmente o investimento dos diretores na afirmação da imagem e atratividade da “sua” escola junto dos pais e encarregados de educação.

1.7.1. Prestação de contas, rankings escolares e avaliação

Nas políticas educativas e na administração educativa coexistem valores contraditórios como a liberdade de escolha, eficiência, equidade e coesão social (Afonso, 2004) que, nos processos de avaliação, revelam pesos relativos. Na situação dos *rankings*, a equidade e coesão social, por exemplo, não foram fatores de referência valorizados, já que, exclusivamente, a eficiência era a “medida” (exemplo de valorização das escolas, frequentemente referido, o número de alunos que entravam em medicina). Os rankings nacionais e a exposição pública da avaliação externa (Afonso & Costa, 2009) acabam por contribuir para esta competição entre escolas, intensificando a prestação de contas e, por consequência, reforçando localmente o investimento dos diretores na afirmação da imagem e atratividade da “sua” escola junto dos pais e encarregados de educação (regulação mercantil). Afonso (2004, p.38) considera que os rankings são “um poderoso fator indutor de concorrência entre escolas para a captação de alunos, a qual se acredita ser fator de promoção da qualidade do serviço”.

O “poder” dos rankings baseia-se na “crença”, mais ou menos ingénua, da existência de uma relação de causalidade simples entre o nível de desempenho dos alunos nos exames e a qualidade do ensino que lhes é ministrado na escola” (Afonso, 2004, p.38). Esses *rankings*, apesar de contestados por diferentes setores da sociedade, foram “servindo” interesses do mercado de educação (regulação mercantil), numa lógica economicista, já que o posicionamento das escolas nesta seriação constitui um importante fator de atratividade junto dos Encarregados de Educação. Verificaram-se situações de Encarregados de Educação que dormiam vários dias, em filas à porta de “escolas de topo” para conseguirem matricular os seus educandos! Segundo a lógica da “regulação mercantil”, estes *rankings* sobre a “qualidade” do desempenho das escolas seria essencial para a avaliação pública da educação e “para a tomada de decisões por parte de todos os atores sociais, nomeadamente as famílias” (Afonso, 2004, p.38).

O Diretor terá tendência a gerir uma imagem de diretor predominantemente pautado pelo modelo burocrático mas, subjacente, estará sempre a vertente do mercado, porque a visibilidade e reconhecimento da escola, e do diretor que será o seu rosto, é conseguida pela imagem de eficiência que conseguir construir. Para esta tendência geral da sociedade vem contribuindo, como refere Afonso (2004, p.38), “o reforço da avaliação externa e do controlo social sobre educação escolar, bem como a popularização e

mediatização na agenda política, fatores que têm vindo a enfraquecer a profissionalidade docente”.

A avaliação externa classificará a capacidade da escola de adaptar o seu modelo aos “diferentes corpos” fazendo com que estes fiquem tão “bem vestidos” como todos os outros. Será uma tendência de se aproximarem o mais possível dos padrões de referência mais valorizados no modelo mercantil (Barroso *et al.*, 2002). E, tal como refere Afonso (2002, p.34), “o Estado nacional encontra-se assim preso, como que numa tenaz, pelo duplo processo da globalização”, por um lado disseminam-se projetos, ideias, correntes, etc.; por outro lado, as formas de monitorização, avaliação e controlo são também elas globais e globalizantes.

Investigação recente (Carvalho, 2009; Afonso & Costa, 2009) vem corroborar como os resultados da avaliação PISA (2009) são utilizados para legitimar a aplicação de medidas por parte da classe política. Como referem Costa e Afonso (2009), “o PISA dissemina-se internacionalmente e entra nos espaços políticos nacionais, agindo sobre eles” (p.1051). Os resultados da avaliação dos alunos são assim “convertidos” em avaliação do sistema educativo, dos professores, dos alunos, das organizações, levando-as a uma forma de prestação de contas que se traduzirá na maior ou menor “eficiência” de concretização do modelo de sistema educativo. Não obstante, o PISA poder ser usado para fins diversos daqueles a que se destinaria “já que cada utilizador o usa consoante os seus pontos de vista específicos” (Costa, 2011, p282),

Em relatório recentemente produzido, a OCDE (2013) conclui que, apesar da geração atual ser a melhor qualificada, o sistema educativo português não consegue munir a juventude com os *skills* necessários ao mercado de trabalho atual. Esta regulação resulta, pois, de “pressões de cima, oriundas dos organismos internacionais, da comunicação social e da academia, nas batalhas pela eficiência e qualidade, mas também de pressões de baixo, relacionadas, sobretudo, com a reivindicação dos alunos e das suas famílias pela justiça e qualificação do serviço educativo” (Barrère, *in* CNE, 2013). Sendo que, frequentemente, como refere Afonso (2004, p.36), o abandono do Estado Educador dá lugar ao renascimento da velha crença de Adam Smith na “mão escondida” do mercado, como instrumento central de regulação da escola pública.

Verifica-se uma intensificação da avaliação externa institucional e do controlo social sobre a escola (Afonso, 2004), uma maior exposição/abertura da escola à

sociedade, assente na divulgação pública dos resultados do desempenho escolar dos alunos. Deste modo, avaliar servirá para aferir o grau de concretização do modelo educativo defendido pelo sistema político vigente, cujo sucesso será avaliado, em última análise, pelos resultados escolares conseguidos pelos alunos. Claro que, como refere Afonso (2004), “as respostas que se obtêm dependem das questões que se colocam” pelo que, por maior rigor que o autor/entidade avaliadora pretenda assegurar no processo, o fator subjetividade minará sempre o processo. Por outro lado, como realça Bell (1997, p.20) “nas ciências sociais existirão sempre dúvidas na abordagem científica, e conseqüente quantificação, porque se trata do estudo de seres humanos!”. A objetividade será sempre relativa! A avaliação, concretamente do desempenho da organização, de uma escola, será sempre um ato de validação política. E, sempre, um ato de “exercício de poder: avalia quem “pode” avaliar e é avaliado quem “deve” ser avaliado. E quanto mais poder tem quem “pode”, mais a avaliação “é” (parece) objetiva” (Afonso, 2004).

A avaliação surge, portanto, “como instrumento de desregulação social” e uma forma de introduzir a lógica de mercado na educação pública (Antunes, 2005) de modo a que as diferenças sejam “encontradas /sinalizadas”, por isso todos pretendem manter-se escondidos “dentro da regra” ou distinguir-se, atingindo resultados acima da média, para que possam usar esses resultados na “prestação de contas” como argumento a seu favor, no mercado educativo.

Neste processo de “prestação de contas” exigem-se ao diretor resultados, o que ajuda a criar a ideia da existência de “bons gestores escolares”. Porque a visibilidade e o reconhecimento da escola são uma mais-valia, cabe-lhe gerir uma imagem de eficiência, de qualidade e em simultâneo responder à tutela adequadamente e com rigor. O diretor está, assim, na confluência de fluxos regulatórios diferentes: verticais e hierárquicos, horizontais e autónomos. A este propósito, Barroso (2002) salienta a existência de diversos investigadores que vêm procurando definir o perfil exato do “bom gestor”, de modo a que possam ser desenhados programas de formação que os prepare com as competências necessárias para o desempenho do cargo. Alguns estudiosos, como Williams (1989), questionaram se todas estas medidas e preocupações com o desempenho dos alunos teriam efetivamente subjacente o supremo “interesse do cliente”, o aluno. Ou, se pelo contrário, estaria a sobrepor-se-lhe uma preocupação de “prestação de contas” quantitativa e a necessidade de garantir que as influências

externas se manteriam sob controlo administrativo e profissional. Efetivamente, quando todos teriam a ganhar com a cooperação entre pares do sistema educativo, geram-se processos de franca competição entre as forças do mercado educativo (Sayer, 1989).

Vários autores procuraram caracterizar a atividade diária do diretor, com o intuito de definir o perfil “dos ‘bons diretores’; procurando identificar as competências necessárias ao correto exercício do cargo, tendo em vista determinar normas de seleção ou definir programas de formação” (Barroso, 2002, p.146). Outros fizeram-no com o objetivo de perceber as principais competências que um diretor considerava serem essenciais no seu desempenho e, paralelamente, qual a formação imprescindível. Ainda a propósito da tipificação do dia-a-dia do diretor, Barroso (2002) conclui sobre as características dos diretores das escolas “eficazes” muito baseada na sua capacidade para “definir prioridades baseadas na missão central da escola e obter o apoio e comprometimento dos professores para a sua realização” (Barroso, 2002, p.150).

De qualquer forma, ao diretor coloca-se crescentemente a capacidade de responder a todos estas preocupações – relações externas, preocupados em aumentar o “valor” da escola, em projetar uma imagem positiva, a par do mandato de responder às necessidades dos alunos, tanto mais que, como referem Barroso e Viseu (2003, p.916) a propósito da atividade das escolas, ela não pode ser decretada. A capacidade da escola, ou seja, a capacidade do diretor, passa por ser capaz de mobilizar as “suas direções, no sentido de desenvolverem iniciativas próprias para resolução dos seus problemas e melhoria das suas condições de funcionamento”.

1.7.2. As relações com o poder local

A propósito das responsabilidades das autarquias no sistema educativo, é curioso registar as discrepâncias destacadas por diversos autores, quanto aos poderes conferidos pelo Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, a um leque mais alargado de atores de educação. Pinhal (2006) refere o facto de em alguns municípios - decorrendo da manifesta intenção/vontade de participarem na atividade educativa, de forma a dar resposta às especificidades de cada região - se terem antecipado à publicação do referido Decreto-lei, chamando a si responsabilidades no âmbito da educação (Conselho

Municipal de Educação, Carta Educativa, Participação nas Assembleias de Escola, Contratos de Autonomia, Constituição de agrupamentos de Escolas, etc.).

Se, por um lado, muitos municípios se anteciparam à legislação, outros há que se têm mostrado renitentes em usar/exercer essa autonomia que lhes é legalmente conferida, com “receio de ficarem com os problemas, sem disporem dos meios necessários à sua solução” (Pinhal, 2006, p.126). No entanto, aquando da publicação do decreto-lei não faltaram vozes contra a reforma implementada. Almeida (2011) dissecou as linhas orientadoras veiculadas pela lei, principalmente: (1) no reforço da autonomia atribuída aos estabelecimentos de ensino; (2) das famílias cuja representatividade é alargada com a criação do conselho geral; e (3) da liderança, com a atribuição de maiores poderes ao diretor.

Ficam assim evidentes as posições antagónicas, entre a teoria (dos especialistas em administração escolar) e a prática (os municípios dotados da legitimidade e responsabilidade histórica que lhes é reconhecida) que se anteciparam, no terreno, com um conjunto de medidas preconizadas. Os céticos, segundo Almeida (2011), colocam dúvidas quanto à capacidade financeira das autarquias para assegurarem as responsabilidades que na área da educação lhes é imputada. O mesmo autor levanta dúvidas quanto à eficiência desta outorga de autonomia conferida às autarquias pelo facto de que a “descentralização deixada ao critério de cada organização local ou de cada grupo de cidadãos poderia constituir o princípio do fim do sistema público de educação e ensino, tal como preconizado pela constituição e pela lei” (Pinhal, 2011, p.15).

Em todo este processo de autonomia que, se quer crescente, o diretor será, acima de tudo, um “negociador” que procura consensos com todos os agentes, processo que, como destaca Thurler (2003), não é fácil e exige-lhe “muito tato e um bom conhecimento da realidade, a fim de evitar que um ou outro se desmotive e rompa com o acordado” (p.144). Do sucesso desta negociação, e complexidade de multirregulações locais, dependerá também a sua própria imagem e avaliação. Ao nível da designada “microrregulação local” não pode ser ignorado o papel das autarquias que, num “efeito mosaico” (Barroso, 2006), além de integrarem os conselhos municipais de educação, devem desejavelmente ser parte do projeto educativo definido para a escola/agrupamento. A própria autarquia também exigirá uma prestação positiva à

escola. Sendo a intervenção dos municípios, descrita por alguns autores (Pinhal, 2006) como um terreno de negociação, disputa e “jogo político” entre administração central e local, um “jogo do gato e do rato”.

A importância do longo processo de construção e institucionalização de cada escola, diferente em cada país e em cada cultura (Lima, 2011) é basilar, não podendo esquecer-se os aspetos específicos da construção histórica de cada escola, no seu contexto local, e que, inevitavelmente, influenciaram no funcionamento e nas atividades quotidianas das escolas, para além das regulações nacionais e locais (Van Zanten, 2006).

Em verdade, a autarquia não limita a sua participação ao Conselho Municipal de Educação (Cruz, 2012), podendo intervir como um parceiro ativo na construção dos projetos educativos das escolas. O desenvolvimento de relações privilegiadas com a autarquia é crucial, pois permite-lhe contribuir na adequação do projeto às reais necessidades de formação profissional da região e usufruir da sua quota de responsabilidade na autonomia regional, na área da educação.

2. ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

Segundo Bogdan e Biklen (1994), os estudos de pesquisa qualitativa têm como principais características:

- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- O carácter descritivo;
- O significado que as pessoas dão às coisas e às suas ações como preocupação do investigador;
- O enfoque indutivo.

Deste modo, a investigação qualitativa permite apreender o que os sujeitos sentem, o que pensam e como agem, sendo dessa diversidade que resulta a riqueza da investigação qualitativa. Em educação, a investigação qualitativa é frequentemente designada por naturalista, porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas: conversar, visitar, observar, comer, etc. (Bogdan & Biklen, 1994).

Inscrito no paradigma qualitativo, o propósito deste trabalho foi o de acompanhar o trabalho diário de uma diretora de um agrupamento de escolas, durante algumas jornadas laborais, procurando perceber a forma como, durante a difícil organização temporal a que está sujeita, o vai adaptando às diretivas que recebe, com as múltiplas relações externas e a resolução local das mais diversas situações. Procuramos, assim, traçar o perfil dominante de desempenho da Diretora em estudo, tendo em conta toda a informação compilada nas sessões de observação da sua atividade diária, na informação recolhida em entrevista semiestruturada, pela análise do Projeto Educativo e através de uma ficha de matriz SWOT.

Trata-se, portanto, de um estudo descritivo, reflexivo, em que se perspetivou estudar a diretora de um agrupamento de escolas. A opção por selecionar esta Diretora deveu-se ao facto de com ela termos trabalhado há muitos anos, conhecendo o seu trabalho, e deveu-se, ainda, à facilidade de acesso à mesma e ao interesse que

manifestou em participar no estudo, tendo-se mostrado totalmente disponível e mesmo motivada para colaborar e tomar conhecimento das conclusões finais.

2.1. Desenho do Estudo

Com o desígnio de perceber que processos a diretora adota nas diversas situações que se lhe deparam em cada exercício de gestão diária, propusemo-nos realizar um projeto com o desenho geral esquematizado no Quadro 5. Importa caracterizar/tipificar o “cargo” e a forma como o diretor o exerce e o modo como gere todo o manancial de relações externas com que se depara no exercício da sua atividade.

Quadro 5. Desenho geral do projeto

OBJETIVOS	EIXOS DE ANÁLISE	TÉCNICAS/INSTRUMENTOS ADOTADOS
- Observação e Descrição do trabalho quotidiano da Diretora de Agrupamento de Escolas.	- Como se caracteriza o trabalho de uma diretora de um agrupamento de escolas?	Entrevista exploratória (30/11/2012) Observação direta. Análise documental.
- Caraterização do trabalho da Diretora de Agrupamento de Escolas, em termos de gestão de relações externas.	- Como gere a diretora as relações externas?	Entrevista semiestruturada Observação direta. Análise documental.

O problema de partida parte da seguinte questão:

Como gere a diretora o Agrupamento de Escolas, nomeadamente as mais diversas formas de relações externas que se lhe colocam?

2.2. Sobre as condições em que decorreu o trabalho de campo

Depois de seleccionar o diretor e de acordo com o *design* previsto (Quadro 5), fomos acertando, telefonicamente, conforme a compatibilização de agenda possível

(tendo em conta o facto de querermos três dias de semana diferentes), os dias em que nos deslocaríamos à escola procurando que, como já referimos, os dias de observação se espaçassem o mais possível no ano letivo, pelos três períodos letivos, para conseguir uma maior representatividade da amostragem. Devido à experiência e conhecimento que temos do que é a realidade do ano letivo de uma escola optamos por acompanhar a atividade diária da Diretora alvo durante três dias.

Além dos registos de observação da atividade dos três dias (30/11/2012, 6ª feira, 23/4/2013, 3ª feira, e 17/6/2013, 2ª feira), no final da primeira observação solicitamos à diretora o preenchimento da Ficha Recolha de dados (Anexo 2), no final do segundo dia procedemos à realização da entrevista (Anexo 4) e antes da terceira observação enviamos por correio eletrónico a Ficha SWOT para que a preenchesse e a pudéssemos recuperar aquando da deslocação à escola (Anexo 10).

2.3. Descrição dos procedimentos

A – *Ficha de Recolha de dados* (Anexo 2).

Foi elaborada com o intuito de agilizar a recolha de dados cujas respostas são de carácter mais factual (Anexo 3).

2.3.1. Observação não participante

A observação naturalista não pretende ser seletiva. O observador procede a uma acumulação de dados e a sua preocupação reside fundamentalmente na “precisão da situação”, ou seja, em apreender os comportamentos e/ou atitudes inseridos no contexto em que se produziram, a fim de se reduzirem ao mínimo as dúvidas referentes à sua interpretação (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Bogdan e Biklen (1994) existem sugestões sobre o que deve ser incluído nas notas de campo: uma parte descritiva e uma reflexiva. A primeira consiste num registo detalhado do que ocorre no campo, a descrição dos sujeitos, a aparência física, o modo de falar de agir; a descrição dos locais, isto é, o ambiente onde é realizada a observação. As anotações devem incluir o que

ocorreu, quem estava envolvido e como se deu esse envolvimento. A descrição das atitudes, isto é, a descrição das atividades gerais e os comportamentos das pessoas observadas. A segunda parte, de caráter mais reflexivo, em que se anotavam comentários sobre comportamento, atitudes e reações da Diretora perante determinados problemas. Quanto à situação ou atitude da observadora, a observação não participante significa que se optou por utilizar um tipo de observação em que o investigador simplesmente observa o que se passa na sua envolvente, devendo observar a uma distância que não perturbe o seu objeto de investigação (Estrela. 1994).

As observações efetuadas no âmbito deste trabalho de projeto tiveram como objetivo observar, no seu ambiente de trabalho, uma diretora de um Agrupamento de escolas, de forma a identificar e caracterizar os seus comportamentos, para seguidamente interpretá-los. Realizámos três observações não participantes, o que nos garantiu recolher uma vasta informação e captar diferentes situações ou fenómenos do quotidiano do sujeito observado.

Para o registo destas observações utilizámos uma grelha (Anexos 7, 8 e 9) onde se registaram as atividades ocorridas, bem como o local e o tempo de ocorrência das mesmas. A grelha de observação foi organizada do seguinte modo: a data, dia da semana, Tempo (em minutos), Local (na escola sede, outras escolas do agrupamento, exterior da escola, etc.), Horário (hora de início de cada atividade registada); Diretora alvo (descrição do tipo de atividade em que a Diretora está envolvida, e com quem interage); Direção (registamos quais os restantes elementos da direção que se encontram na sala). A recolha destes dados foi fundamental para o tratamento e análise das atividades. O principal objetivo da utilização deste instrumento foi o registo, de forma organizada, de todas as atividades realizadas pelo gestor educativo observado, no seu dia-a-dia, assim como todos os interlocutores envolvidos nessas mesmas atividades. Com a informação obtida, esperamos poder compreender o seu papel como diretora.

A observação iniciou-se sempre com a chegada da Diretora ao parque de estacionamento, junto à escola sede do Agrupamento, e prolongou-se durante todo o dia, incluindo o almoço e saídas da escola, em serviço. Os dias de trabalho variaram em “tamanho” (o 2º dia, dia da tomada de posse da diretora, foi mais longo, devido à pequena festa organizada), variaram em afazeres (dia “normal” de atividade letiva, dia da tomada de posse e dia de exames nacionais e greve de professores). Logicamente

que, dependendo da fase do ano letivo, existem trabalhos de cariz diverso a desenvolver (planificação de atividades, avaliação final de período, exames nacionais, etc.).

Durante as três sessões fomos registando os tempos (em minutos), a atividade e os elementos da direção, e outros, com quem a Diretora se ia relacionando (docentes, discentes, pessoal administrativo e auxiliares de ação educativa, encarregados de educação, etc.). O trabalho de acompanhamento do trabalho diário da Diretora alvo prosseguiu segundo o calendário do Anexo 1, em três dias, não seguidos, (30/11/2012, 6.ª feira; 23/4/2013, 3.ª feira; e 17/6/2013, 2.ª feira) de acompanhamento do trabalho da diretora. Procuramos que as três observações ocorressem em dias diferentes da semana, para conseguir amostrar rotinas diversas, tornando os dados recolhidos mais representativos do verdadeiro trabalho diário da diretora visada.

Posteriormente, após a categorização dos tempos de atividade diária da Diretora procedemos à quantificação desses tempos e a um tratamento, igualmente quantitativo, dos mesmos para facilitar a sua caracterização.

2.3.2. Entrevista semiestruturada

Para complementar as informações recolhidas através das observações do dia-a-dia da Diretora, procedemos à realização de uma entrevista, com base num guião (Anexo4) onde abordámos temas que não tínhamos visto espelhados nas observações, mas que engrandeceriam a nossa análise e tornariam o nosso trabalho mais rico. Desta forma, e com este objetivo primordial, o nosso guião (Anexo 4) foi dividido em cinco blocos temáticos, sendo eles:

- A. Legitimação da Entrevista. Depois de uma explicação sobre os objetivos do estudo e garantir a confidencialidade das identidades, procuramos assegurar o envolvimento da Diretora no estudo;
- B. Percurso Académico e Profissional. Procuramos perceber o trajeto profissional da Diretora, antes e pós a assunção de cargos de direção, a perspetiva sobre o peso da formação específica no desempenho do cargo e o conhecimento que revela sobre o Agrupamento de escolas que dirige.

- C. Gestão Escolar. Indagamos junto da Diretora sobre as funções que mais, ou menos, lhe agradam, a delegação de funções, as frustrações no desempenho, ambições, etc.
- D. Relações Externas. Centrâmo-nos na forma como a Diretora se relaciona com os diversos atores educativos (Administração central, Autarquia, Encarregados de Educação, Empresas, etc.).

Assim, após um primeiro contacto com a Diretora, para confirmar a sua aceitação em ser objeto de estudo (Dia 1, 30/11/2012), deslocámo-nos à escola sede do Agrupamento, tendo realizado uma primeira entrevista, de cariz exploratório, no sentido que lhe dão Quivy e Campenhoudt (2003) de “ajudar a constituir a problemática de investigação” (p.69), permitindo iniciar o acompanhamento e levantamento dos primeiros dados. De facto, este primeiro momento permitiu-nos elaborar um primeiro perfil da Diretora, em termos de percurso pessoal, curriculum profissional e recolha de alguma informação transmitida, oralmente, sobre o agrupamento de escolas (Anexo 2).

Porque não podemos esquecer que por detrás de qualquer observação emergirá sempre um inevitável fator de subjetividade da “pessoa” que desempenha o cargo em análise, impôs-se ir ao encontro do indivíduo, no seu ambiente, acautelando e minimizando possíveis perturbações (Ruquoy., 2005, p.91). Tal como salientam alguns estudiosos, não poderemos ignorar certos fatores como as margens de reserva entre as informações recolhidas e o pensamento do entrevistado (a Diretora) e a “realidade que é objeto do discurso” (idem p.85). Uma investigação implica uma postura interpretativa. Por isso, não nos interrogaremos sobre se é ou não necessário interpretar para chegar a conclusões, mas antes “até que ponto devemos levar a interpretação e como controlá-la?” (De Ketele & Roegiers, p.158, cit. *in* Ruquoy, 2005, p.98).

Desta forma, utilizámos a técnica de entrevista semidiretiva ou semiestruturada que, segundo Estrela (1994), tem como finalidade a recolha de dados de opinião que permitem não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer os intervenientes do processo em aspetos concretos. A entrevista semiestruturada constitui, na verdade, “um roteiro previamente elaborado, composto (...) por questões abertas” (Belei *et al.*, 2008, p.189) e o seu guião orienta a recolha das

respostas, no sentido dos temas concretamente visados, embora preservando a liberdade do entrevistado em estruturar “o seu pensamento em torno do objeto perspectivado” (Ruquoy, 2005, p.87). O mesmo autor defende que “o resultado de uma entrevista nada tem de produção livre e espontânea. A situação de entrevista põe em jogo numerosas variáveis que influem no conteúdo do que é dito e que será “ao ter uma visão menos ingênua do processo de entrevista que se assegura um melhor domínio da produção dos dados no sentido de uma informação fiável, completa e adequada” (idem, p.116).

Este tipo de instrumento permitiu uma recolha de informação diversa sobre a diretora, sendo que o guião torna a recolha menos subjetiva (Dias, 2009). Certos autores destacam neste tipo de instrumento o facto de que na formulação/construção da entrevista, na sequenciação das próprias questões, “o pensamento organiza-se e dispõe já de um fundo interpretativo” (idem, p.97).

A entrevista teve como objetivo geral caracterizar o trabalho da diretora de um Agrupamento de escolas e verificar a influência que tem no funcionamento da organização. Como objetivos específicos tínhamos os seguintes: conhecer o percurso académico e profissional da diretora, conhecer as funções e tarefas que desempenha e perceber o modo como comunica e gere as relações internas e externas.

É de referir que a entrevista não foi gravada, tendo sido registadas, por escrito, as respostas recolhidas sobre cada um dos temas/questões focadas.

2.4. Tratamento dos dados

A informação recolhida na observação e na entrevista foi sujeita a um tratamento recorrendo a análise de conteúdo, promovendo a leitura cuidada do material reunido e identificando palavras e/ou conjunto de palavras que apoiem a pesquisa (Bardin, 1995).

Depois da quantificação dos “tempos” de atividade diária da Diretora – Dia 1, 425 minutos, Dia 2, 602 minutos, e Dia 3, 405 minutos - procedemos à sua categorização segundo tipologias de cinco autores diferentes, seguindo o defendido por Maroy (2005, p.121) em que “o analista tem de descobrir as categorias pertinentes a partir das quais é possível descrever e compreender a realidade observada” (Anexos 7, 8 e 9). No final, lançamos todos os dados recolhidos em tabelas construídas para o efeito e, seguidamente, procedemos à categorização dos tempos registados, segundo as quatro

categorizações dos tempos (em minutos) de atividade diária do Diretora selecionada (Katz (1974) + Morgan (1983), Mintzberg (1986), Jones (1988) e Dinis (1997)).

Os quadros, reunindo, em colunas sucessivas, as cinco categorizações permitiram uma análise comparativa, também visualmente facilitada, numa primeira fase de comparação sistemática do material recolhido (Albarello *et al.*, 1997, p.143) (Anexos 7, 8 e 9).

Os resultados obtidos foram compilados em tabelas (parcelas parciais dos tempos em minutos, somatórios, médias e valores percentuais) (Quadros 6, 7, 8 e 9a e 9b).

Para tornar mais clara a distribuição destes “tempos”, segundo as diferentes categorias selecionadas, produziram-se gráficos para cada uma delas (Fig. 1, 2, 3 e 4) e também para os dados obtidos em média, nos três dias de observação.

Selecionámos, pois, as tipologias/categorizações que se nos perspetivaram como mais significativas neste assunto: Katz (1974) e Morgan (1983); Mintzberg (1986); Jones (1988) e Dinis (1997) (Quadros 1, 2, 3 e 4).

Posteriormente procedemos a uma caracterização do perfil da diretora, auxiliados pela análise do portal do agrupamento de escolas e do Projeto Educativo do Agrupamento, completado com os dados compilados nos três dias de observação da atividade diária e respostas obtidas no preenchimento da Ficha de Diagnóstico Estratégico, de matriz SWOT (Anexo 10). No final, pudemos definir os modelos de “retrato-tipo” (Barroso,2002, p.159) e de conceção do papel do diretor (*idem*, p.162) que melhor se ajustam à Diretora estudada.

3. ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO E DA FICHA SWOT

Com o intuito de elaborar uma conclusão sobre a questão em análise selecionamos, entre a informação recolhida (fase de redução de dados, segundo Maroy, 2005, p.123), a mais adequada para chegar à construção da resposta final. Sobre o desempenho da Diretora, pudemos verificar as coincidências com as mudanças verificadas no desempenho dos reitores para os atuais diretores, e que Barroso (2002, p.160) procurou listar. Destacamos como visíveis também nesta diretora: (a) a preocupação maior relativa à gestão operacional (em especial, a planificação, a organização e a coordenação); (b) a intensificação das relações externas (com a comunidade local, em geral, e com os pais, em particular); e (c) uma visibilidade maior (e em alguns casos controlo) do papel exercido pelo diretor executivo.”

Constatámos que grande parte do tempo diário da diretora é despendido na resolução de problemas de curto/médio prazo e na informação/resposta a contactos por via diversa (telefone, correio convencional, mail, etc.). As duas áreas envolvem, frequentemente, entidades exteriores à escola sede e/ou agrupamento (Associações de Pais, Empresas, Autarquia, etc.).

Secundando Barroso (2002), verifica-se igualmente, neste caso, uma redução na “intervenção pedagógica” e na “função educativa” da diretora, a qual reconhece e de certa forma lamenta (em conversa informal) existir um afastamento da sala-de-aula e aplicação de estratégias pedagógicas (chegou a confessar que teria alguma dificuldade em voltar à atividade letiva). No entanto, a manifesta preocupação em participar/acompanhar a definição de estratégias de remediação de situações de insucesso revela, da sua parte, a preocupação em não abandonar esta vertente.

Num primeiro momento da análise, optámos por estudar as observações à luz das tipologias de vários autores: Katz (1974) + Morgan (1983) (Quadro 6); Mintzberg (Quadro 7), Anne Jones (Quadro 8) e Dinis (Quadros 9a e 9b). Com os dados trabalhados construíram-se gráficos para cada uma das categorizações adotadas de forma a evidenciar valores de maior peso absoluto e relativo (Figuras 1, 2, 3 e 4). Quando analisamos os valores médios de distribuição dos tempos gastos em cada tipo de atividade (Quadros 6, 7, 8, 9a e 9b) ficamos com a ideia que certos tipos de

informação podem ficar “mascarados” porque, efetivamente, o tipo de atividades que a Diretora desempenha varia muito com a fase do ano letivo.

Apresentamos, de seguida, a análise das observações efetuadas a partir das tipologias referenciadas:

No que concerne à classificação de **Katz (1974) e Morgan (1983)**, a categoria de atividades em que a distribuição atingiu valores mais elevados (Fig. 1) foi a das Tarefas de conceção/Gestão operacional, em média, 52,1% (236 minutos), tendo atingido, no Dia 3 (17/6/2013), 87,1% (352 minutos) dia em que, provavelmente por se tratar do dia de greve dos professores, a Diretora se viu obrigada a resolver inúmeras situações imprevistas. Nesta mesma categoria das “Tarefas de conceção/Gestão operacional”, entre os três dias registam-se valores tão diversos como: Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira), 33,3% (141 minutos), Dia 2 (23/4/2013), 35,9 % (216 minutos) e Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira), 87,1% (352 minutos).

A categoria com a segunda maior percentagem média de tempo de ocorrência é a das Tarefas de Gestão Externa/Prestação de Contas e Relação com a Comunidade (17,4%, 92 minutos). Nos três dias de observação, apresenta diferenças de destaque, sendo o de maior registo no terceiro dia (31,8%, 191 minutos). Tal facto dever-se-á, ao que tudo indica, à realização de atividades relacionadas com a reeleição da Diretora.

Quadro 6. Quantificação das categorizações segundo Katz (1974) + Morgan (1983)

	a	%	b	%	c	%	d	%	E	%	Σ
Dia 1	127	30,0	141	33,3	113	26,7	42	9,9	1	0,2	424
Dia 2	39	6,5	216	35,9	28	4,7	191	31,8	127	21,1	601
Dia 3	4	1,0	352	87,1	5	1,2	43	10,6	0	0	404
Média	7	12,5	236	52,1	49	10,9	92	17,4	43	7,7	

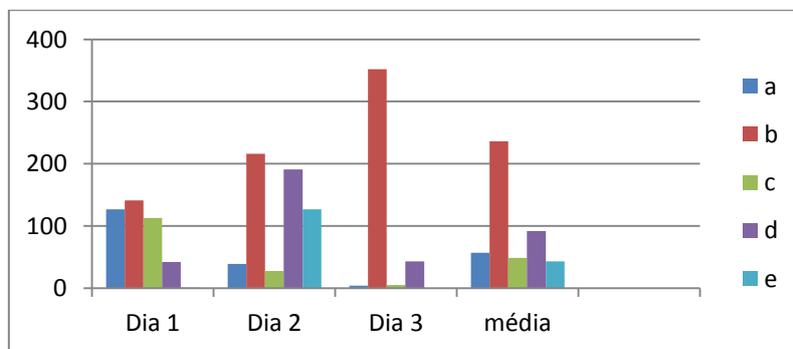


Fig.1 Representação gráfica das categorizações segundo Katz (1974) e Morgan (1983)

Segundo a classificação de **Mintzberg (1986)** (Fig 2), a categoria dominante é a III - Decisórias, 49,8% (231 minutos), a qual reúne numa mesma categoria as seguintes funções: Empreendedor, Manipulador de distúrbios, Alocador de recursos e Negociador.

O caráter “Empreendedor” é evidenciado quando a Diretora estabelece como função predileta a organização/planificação de cada novo ano letivo (Anexo 5). Também percebemos a função de “Manipulador de distúrbios” quando gere situações disciplinares de alunos ou quando acompanha/organiza processos de candidaturas de professores ou gere distribuição de serviço entre professores e auxiliares de ação educativa (Dia 3). Quanto ao papel de “Alocador de recursos”, testemunhamos a forma como a Diretora procura mobilizar encarregados de educação, empresários e elementos autárquicos, por exemplo, no caso da cobertura colocada no recreio da escola, totalmente suportada pelos parceiros intervenientes (Dia 1). A capacidade de “Negociador” da Diretora foi nítida na relação que mantém com a população que reside próximo da escola, com os professores, com o vereador da educação, com os alunos, etc. (Dia 1).

Outra situação que se destaca é a ocorrência de atividades da categoria I - Interpessoais (Imagem do chefe, Líder e Contacto) que, na observação do Dia 2 (23/11/2012) (Fig. 2), atingia os 51,2% e no Dia 3 (17/6/2013) representava apenas 8,2% (no Dia 2, salientamos o cerimonial que envolveu a sua tomada de posse (Imagem do chefe) convivendo com todos os participantes na “festa” da reeleição no cargo, cumprimentando os colegas, revelando manter com todos uma relação fácil; no Dia 3, devido aos condicionalismos do próprio dia, o trabalho desenvolveu-se mais intensivamente com os colegas de direção a coordenar as medidas de remediação de situações ocorridas com a greve de professores (líder); no Dia 2, a propósito da organização de uma festa final de ano, verificamos os contactos que a Diretora estabelecia para garantir a cedência de um palco por parte da Câmara Municipal, em que a diretora ora falava telefonicamente com o Vereador da Educação, ora confirmava medidas e *timings*, com os colegas da escola responsáveis pelo evento, ora procurava conferir a disponibilidade de uma empresa, da zona da escola, para assegurar o transporte dos materiais na data necessária (Contacto).

Na Figura 4, temos a representação gráfica dos resultados obtidos com a categorização de Mintzberg. Destacam-se claras diferenças entre os três dias de

observação, por exemplo, na categoria I, Relações Interpessoais: Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira) 20,2% (86 minutos), Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) 51,2% (308 minutos) e Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) 8,2% (33 minutos).

Na categoria II, Atividades Informacionais, verificam-se, igualmente, claras diferenças nos três dias de observação: Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira), 27,5% (117 minutos); Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) 9,8% (59 minutos) e Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) 33,4% (136 minutos).

Quadro 7. Quantificação das categorizações segundo Mintzberg (1986)

	I	%	II	%	III	%	Σ
Dia 1	86	20,2	117	27,5	222	52,2	425
Dia 2	308	51,2	59	9,8	235	39,0	602
Dia 3	33	8,2	136	33,4	235	58,2	404
Média	142	26,5	104	23,6	231	49,8	

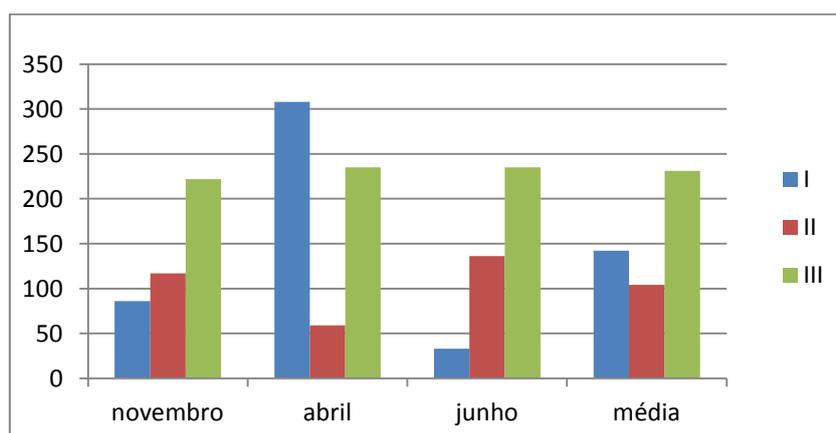


Fig.2 Representação gráfica das categorizações segundo Mintzberg (1986)

Segundo a classificação de **Anne Jones (1988)** (Quadro 8), verificam-se situações idênticas. Por exemplo, a categoria claramente dominante é a das ações associadas à Organização (Organização, Planificar, Avaliar e Gerir recursos) com 4,98% (231 minutos) verificando-se, no entanto, que este tipo de atividades tem muito maior preponderância no Dia 3 (17/6/2013), 58,2% (235 minutos). Quanto às Relações externas, segundo a classificação de Anne Jones (1988) (Quadro 8) são, em média, a terceira categoria com maior percentagem de ocorrência, 18,8% (94 minutos) atingindo um nível mais elevado no Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira), 26,8% (161 minutos).

Quadro 8. Quantificação das categorizações segundo Jones (1988)

	A	%	B	%	C	%	D	%	Σ
Dia 1	17	4,1	223	52,5	136	32,5	49	11,7	425
Dia 2	31	5,2	228	37,9	181	30,1	161	26,8	601
Dia 3	2	0,5	254	62,7	77	19,0	72	17,8	405
média	17	3,3	233	51,0	131	27,2	94	18,8	

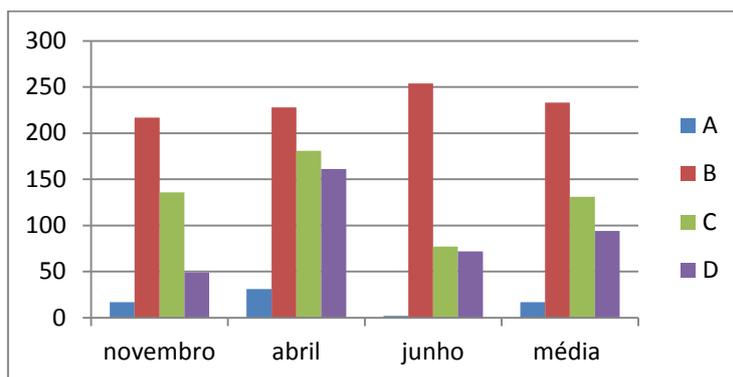


Fig.3 Representação gráfica das categorizações segundo Jones (1988)

Segundo a categorização de **Dinis (1997)** (Quadro 4) destacam-se (Quadros 9a e 9b) a Administração Geral, com 26,0% (124 minutos) do tempo despendido, sendo que nos três dias de observação a distribuição foi muito diferente (Dia 1, 30/11/2012, 6ª feira, despendeu 17,9% (76 minutos), Dia 2, 23/4/2013, 3ª feira, 18,4% (111 minutos) e, no Dia 3, 17/6/2013, 2ª feira, 48,8% (197 minutos). Verifica-se que, as médias de distribuição de tempos pelos três dias de observação resultaram bastante diverso nas categorias de maior representatividade:

- **Administração Geral**, com uma média de 26,0% (124 minutos), Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira), 17,9% (76 minutos), Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira), 18,4% (111 minutos) e Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira);

- **Integrativas**, média de 15,5% (74 minutos), Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira), 12,5% (53 minutos), no Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) 22,9% (138 minutos) e no Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) 7,9% (32 minutos);

- **Gestão de Pessoal**, com uma média de 13,8% (66 minutos) em que no Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira) 12,5% (53 minutos), Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) 12,9% (78 minutos) e no Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) 19,8% (80 minutos).

Quadro 9 a. Quantificação das categorizações segundo Dinis (1997) (1ª parte)

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%
Dia 1	14	3,3	4	0,9	5	1,2	47	11,1	0	0	33	7,8	0	0
Dia 2	28	4,6	0	0	8	1,3	52	8,6	0	0	176	29,2	0	0
Dia 3	0	0	0	0	64	15,8	0	0	0	0	1	0,2	3	0,7
Média	14	2,9	1	0,2	26	5,5	3	0,6	0	0	70	12,4	1	0,2

Quadro 9 b. Quantificação das categorizações segundo Dinis (1997) (2ª parte)

	8	%	9	%	10	%	11	%	12	%	13	%	Σ
Dia 1	53	12,5	119	28,1	0	0	76	17,9	53	12,5	20	4,7	424
Dia 2	78	12,9	7	1,2	5	0,8	111	18,4	138	22,9	0	0	603
Dia 3	80	19,8	7	1,7	4	1,0	197	48,8	32	7,9	16	4,0	404
Média	66	13,8	44	9,2	3	0,6	124	26,0	74	15,5	12	2,5	477

As áreas em que a Diretora alvo despence menos tempo (Quadros 9a e 9b) (Fig. 4) são as seguintes: Formação do Pessoal Docente 0% (0 minutos); Organização Geral da Escola 0,2% (1 minuto); Atividades Letivas 0,2% (1 minuto); Gestão Orçamental 0,6% (3 minutos).

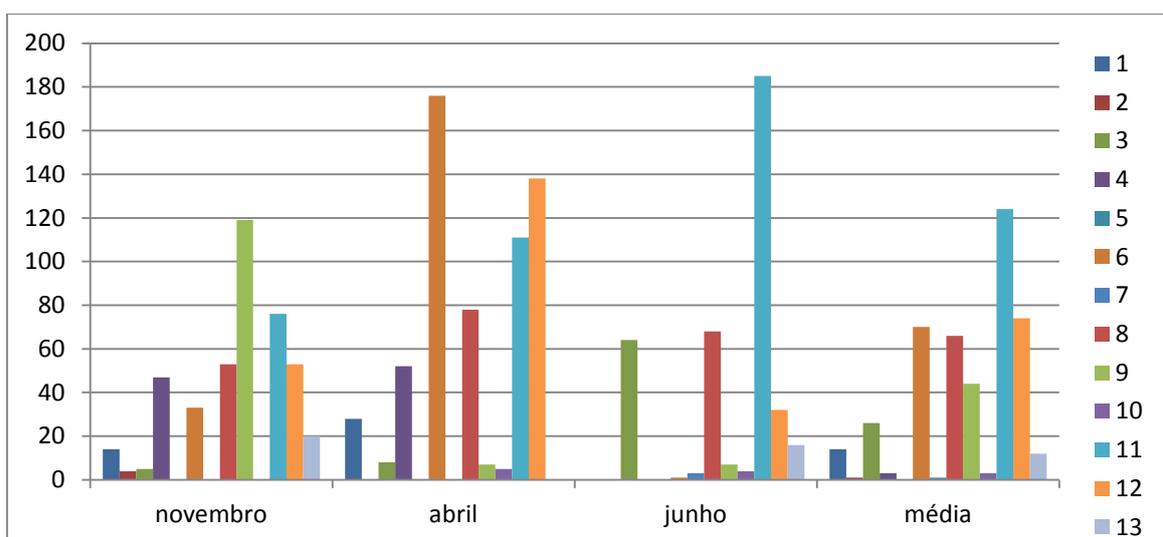


Fig.4 Representação gráfica das categorizações segundo Dinis (1997)

Revelou-se positiva a opção que fizemos de observar a atividade diária da Diretora alvo em três dias diferentes da semana, pois permitiu-nos fazer uma apreciação

mais correta do seu desempenho, introduzindo maior fidelidade na caracterização que pretendíamos fazer da atividade da Diretora, uma vez que cada dia da semana acarreta problemas e situações também diferentes. Dependendo das fases do ano letivo, o trabalho reveste-se de características muito diferentes.

Ao procuramos que houvesse espaçamento no tempo nas observações e dos três dias de observação, dois deles coincidiram com: a tomada de posse da Diretora que fora reeleita para o cargo poucos dias antes (Dia 2) e, um dia de greve de professores, em dia de exames nacionais (Dia 3). Estas coincidências poderão ajudar a explicar as acentuadas diferenças nas categorizações segundo Mintzberg (1986), por exemplo, na categoria I (Interpessoais) no Dia 1, 20,2 (86 minutos), no Dia 2, 51,2% (308 minutos) e no Dia 3, 8,2% (33 minutos), sendo no Dia 3 muito reduzido o valor encontrado. Na categoria II (Informacionais), registam-se níveis mais acentuados no Dia 2, 9,8% (59 minutos), contando o Dia 1 com 27,5% (117 minutos) e o Dia 3 com 33,4% (136 minutos). Os valores registados no Dia 3 poderão ter a ver com o facto de se tratar de um dia de greve e a Diretora estar mais concentrada em resolver as situações decorrentes da greve, procurando assegurar a maior normalidade possível, no decorrer dos exames nacionais.

Outras categorizações em que se realçaram diferenças acentuadas entre os três dias de observação foram:

- As Atividades extracurriculares, Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira) 7,8% (33 minutos) e Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) com 0,2% (1 minuto), mas, no Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) 29,2% (176 minutos), foi dia de tomada de posse da Diretora, em que havia maior “movimentação de pessoas” (EE, Alunos dos vários estabelecimentos de ensino do mesmo agrupamento, professores da escola sede e não só, representantes da autarquia, etc.).
- A categoria Gestão de Instalações, no Dia 2 (23/4/2013, 3ª feira) registamos 1,2% (7 minutos), no Dia 3 (17/6/2013, 2ª feira) 1,7% (7 minutos) e no Dia 1 (30/11/2012, 6ª feira) contabilizamos 28,1% (119 minutos), esta diferença acentuada deveu-se, provavelmente, ao facto da Diretora em novembro estar a tratar da instalação da cobertura no espaço entre os vários blocos de sala de aula.

Um aspeto que nem todas as categorizações adotam é a que diz respeito à componente pessoal do diretor. Anne Jones (1988) (Quadro 4) especifica esta vertente na categoria “Relações Humanas” (Gestão de si mesmo). Já Leandro Dinis (1997) (Quadro 5) inclui-a na categoria “Integrativas – Relacionais” (“pessoal (individual)”). A nosso ver, a componente pessoal tem elevada importância, pois refere-se ao diretor como “pessoa”, e portanto ao seu equilíbrio e “bem-estar”, fatores que contribuirão certamente para assegurar uma dedicação sustentada no desempenho do cargo.

No caso da Diretora alvo, percebemos existirem momentos que dizem respeito a esta categoria: quando recebeu e retribuiu telefonemas de elementos da família ou quando contou com a presença da filha na cerimónia de recondução no cargo de diretora, quando na hora de almoço, foi com um colega da direção a uma aula de guitarra. Estes momentos “pessoais” contribuirão, pensamos, para o seu equilíbrio pessoal, o que se repercutirá positivamente no seu dia-a-dia.

A partir das três observações realizadas e tendo presente as tipologias mobilizadas, encontramos um conjunto de funções/tarefas que caracterizam o trabalho desta Diretora, durante estes três dias, a saber:

- Segundo a categorização de Katz (1974) e Morgan (1983), a tarefa em que a diretora despender mais tempo (52,1%) é a das “Tarefas de conceção e Gestão Operacional”;
- Segundo Mintzberg (1986), despender em média, nos três dias, 49,8% do seu tempo, na categoria III - Decisórias, que envolve os papéis de “Empreendedor, Manipulador de distúrbios, Alocador de Recursos, Negociador”.
- Segundo Jones (1988), a Diretora ocupa, em média, mais de metade do seu tempo (51,0%) a “Organizar, Planificar, Avaliar e Gerir recursos”.
- De acordo com Dinis (1997), a categoria em que a Diretora despender mais tempo é a de “Administração Geral” (26,0%), sendo que Dinis reserva para esta categoria todos os atos de natureza administrativa não incluídos nas três categorias anteriores (Gestão de Pessoal, Gestão de Instalações e Gestão Orçamental). Se estes três somavam, em média, 23,6% poder-se-á concluir que em média, nos três dias terá sido investido em atividades de Gestão, 49,6% do seu tempo.

Por outro lado, pudemos confirmar que a atividade diária desta diretora, à semelhança do que defende Mintzberg (1986), é muito variada, “pouco padronizada, desconexa e intersetada por coisas triviais”. Veja-se, por exemplo, no Dia 1, ora estava a consultar o correio eletrónico, como tinha de chamar a atenção dos alunos que jogavam *ping pong* debaixo de chuva, como contactava o vereador da educação para resolver problemas de penetração de água da chuva num telhado, como era chamada a ver peças expostas no corredor, etc.

Se atentarmos aos mitos descritos por Mintzberg verificamos que, contrariamente ao mito do executivo como “*planejador sistemático e reflexivo*”, pudemos comprovar que a Diretora alvo, atuava de forma reativa, despendendo grande parte do seu dia a resolver inúmeras situações que se lhe colocavam, obrigando-a a um retalhar do tempo, condicionando as atividades agendadas, não permitindo grandes tempos de reflexão. Veja-se, por exemplo, quando é chamada a uma das escolas do Agrupamento para observar estragos provocados pela chuva e tem de resolver o problema gerado pela intervenção dos trabalhadores que perturba o decurso das aulas. Um outro exemplo ocorre no dia 3 quando, perante a ausência de alguns professores, por motivo de greve, se vê obrigada a assegurar a presença de outros professores nas salas de exame, ou ainda, quando é confrontada com participação de ocorrência de comportamentos do âmbito disciplinar, de cariz sexual.

Também o mito de que o *executivo não ocupa o seu tempo com tarefas de rotina* é aqui desconstruído dado termos verificado que é entre as frações de tempo diário despendido a resolver questões que surgem a cada passo, que a Diretora ia aviando expediente, correio, e outros assuntos correntes.

Também constatámos que a ideia de que os executivos *necessitam de informações agregadas é evidente quando* constatamos o uso variado de fontes de informação, a que a Diretora recorre, saltando do PC (correio eletrónico e fontes diversas oficiais do Ministério da Educação), correio convencional, telefone (fixo e móvel), consultando constantemente oralmente, outros elementos da direção, outros professores, funcionários administrativos, exteriores à escola, etc..

Por fim, no que diz respeito ao mito “*A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa.*”, a própria Diretora deu-nos conta da sua convicção

de que, mais importante do que qualquer tipo de formação especializada, para o seu desempenho diário, é a sua experiência letiva. Também Mintzberg (1986) referia a dificuldade em definir o tema de estudo, tipo de atividade, etc. chegando a, de forma conclusiva, afirmar que o executivo “é levado a um trabalho exaustivo e muitas vezes forçado a executar tarefas superficialmente”.

Neste constante desempenho dos diretores, pautado por uma também constante necessidade de tomar decisões, são vários os autores que concluem sobre a dualidade de papéis do diretor, já que:

“(...) parece que o profissional-come-administrador não age em alguns assuntos como líder profissional e noutras como um chefe executivo. O conhecimento, as atitudes, as competências profissionais parecem exercer um profundo efeito sobre toda a gama de tarefas realizadas pelo responsável de uma organização profissional” (Hughes, cit. in Dinis, 1997, p.35).

É manifesta a elevada preocupação com as necessidades das pessoas, não só para o bom desempenho das suas funções, mas também procurando melhorar, sempre que possível, o ambiente dos tempos de lazer, aspeto frequentemente esquecido e essencial para o equilíbrio da vida laboral e coletiva (NCSL, 2007). Sinalizamos mesmo, em alguns momentos, o cuidado que demonstrava apoiando situações do foro pessoal e de relação com a comunidade. Por exemplo, no caso de uma professora com um problema de saúde grave, que confortou; a situação de um aluno estrangeiro a residir em Portugal há alguns anos e cuja família atravessa dificuldades económicas e que a escola, além de alertar as entidades competentes, tem procurado apoiar; ou o problema da família de um elemento da Polícia Marítima morto em serviço, com dois filhos menores, tendo a Diretora rapidamente procurado sensibilizar a comunidade para a situação, o que sucedeu, tendo a população sido mobilizada para ajudar.

Esta vertente humanista do desempenho da Diretora alvo, poderá ser importante no sucesso que fomos percebendo, ao permitir a compreensão e identificação de necessidades, aspirações e exigências dos potenciais seguidores, permite, como referem Sayer e Williams (1989), que o líder procure encontrar soluções para essas situações, reforçando, assim, o seu *status*.

Análise da Ficha SWOT

A análise dos dados recolhidos numa Ficha SWOT (Diagnóstico estratégico síntese) - que fora antecipadamente enviada por mail e recolhida no terceiro dia de observação (17/6/2013) - (Anexo 11) permitiu-nos apreender o Diagnóstico feito pela Diretora acerca da organização que gere. Apontou os seguintes três “pontos fracos”:

1. A redução das taxas de sucesso nos últimos anos nos 2º e 3º ciclos e no 1º ciclo em matemática (apesar dos resultados “continuarem superiores às médias nacionais”);
2. O aumento de “casos de indisciplina” e
3. A “pouca divulgação de atividades realizadas no agrupamento a nível regional”, uma clara demonstração de preocupação com a visibilidade dessas iniciativas no exterior.

Já como “pontos fortes” elegeu os seguintes:

1. O “reconhecimento da qualidade do Agrupamento pela comunidade” (demonstrando como a imagem da escola na comunidade é tida em conta);
2. A diversidade de respostas educativas específicas e inclusivas;
3. O envolvimento das Associações de Pais no Projeto Educativo do Agrupamento;
4. O bom ambiente educativo;
5. A articulação vertical no agrupamento;
6. As taxas de transição/conclusão superiores às nacionais;
7. Os bons resultados no Desporto Escolar;
8. A melhoria dos resultados na avaliação externa (acima dos nacionais)
9. A variada “oferta extracurricular aos alunos”.

Na ordem pela qual foram referidos os “pontos fortes”, percebe-se a prioridade dada à redução dos problemas do insucesso e abandono escolares e às parcerias (com Associações de Pais). Igualmente, percebemos a preocupação da Diretora com o “fraco acompanhamento dos alunos por parte dos encarregados de educação”, problema que é

apontado noutros momentos, o que denuncia a gravidade que atribui ao assunto, revelando-se a maior Ameaça.

Em termos de Oportunidades, a diretora aponta, em primeiro lugar, a promoção da divulgação dos resultados obtidos pela escola como forma de “co-responsabilizar a comunidade na melhoria dos resultados escolares dos alunos” e, dos seis aspetos elencados, indica em 2º, 3º e 5ª lugares exemplos de boas parcerias de que a escola beneficia entre os atores locais de educação (Câmara Municipal, empresas/instituições, Associações de Pais e Encarregados de Educação, etc.). Ainda no que às Oportunidades diz respeito, é indicada a “existência de formadores internos nas áreas de TIC e português” como uma potencialidade ainda subaproveitada e que poderá ser melhor rentabilizada em termos educativos. No final, é referida a “Liderança forte de continuidade” aspeto a que, devido ao “reconhecimento da comunidade educativa” que a diretora aponta, deverá ser dada uma clara prossecução por se revelar vantajoso para o sucesso do agrupamento que dirige.

Por fim, a análise SWOT torna evidente que as relações externas são um fator preponderante. São elencados diversos exemplos tanto no capítulo das Oportunidades (Boas relações com diferentes atores educativos e veículos de divulgação dos resultados do agrupamento) como dos Pontos Fortes (manifesto reconhecimento do mérito do agrupamento por diversos agentes, leque de parcerias estabelecido, etc.), mas também nas Ameaças e Pontos Fracos são referidas situações de relações externas que a Diretora considera essencial melhorar e ultrapassar (baixo nível de envolvimento de alguns encarregados de educação nos percursos educativos dos seus educandos e a necessidade de melhorar os canais de divulgação das atividades do agrupamento a nível regional).

4. ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA E DO PROJETO EDUCATIVO

Com base nos dados compilados na Ficha “Recolha de dados” (Anexo 3) e na Entrevista (Anexo 5) pudemos traçar um perfil da Diretora.

SOBRE A “PESSOA”

Mulher, de 50 anos, casada, mãe de dois filhos maiores, licenciada em Geografia, com profissionalização em Serviço e o Curso de Administração Escolar (1 ano). Com 27 anos de serviço (16 como docente e 11 como diretora), reside a 18 km da escola sede do Agrupamento. Está a frequentar uma Ação de Formação “Liderança em contexto de mudança” (25 horas) e gostaria de frequentar formações, de curta duração, mas como, em geral, decorrem em Lisboa, fica inviabilizada a frequência.

Confirmam-se, no caso desta diretora, as conclusões de Afonso e Viseu (2001) sobre a idêntica representação de géneros no cargo de diretor (contrariamente ao contexto geral da classe docente, claramente dominada pelo género feminino), o domínio dos licenciados com mais de 20 anos de serviço docente (muitas vezes na própria escola que dirigem) e sem formação específica para o desempenho do cargo. Todos os ditames se verificaram no caso concreto desta Diretora, exceto o facto de ter acedido ao cargo de Diretora da escola cerca de um ano depois de chegar à escola.

As facetas que considera serem preponderantes no seu desempenho são as seguintes: “o saber ouvir”, “a capacidade de conciliação”, “os contactos com professores e DT’s, diariamente”, “Muita conversa” com as pessoas. Ouvir muito as pessoas, muita conciliação e sempre sem afronta. Sempre “procurando mostrar às pessoas as razões”.

SOBRE O “CARGO”

É Diretora há 11 anos. Em 2000, é eleita Vice-Presidente do Conselho Executivo, tendo assumido a presidência um ano e meio depois (na sequência da morte da presidente em exercício). Desde aí, tem sido sempre a dirigente principal da escola, depois agrupamento: primeiro como presidente do Conselho Executivo e depois Diretora. No dia 23/4/2013 (dia da 2ª observação) deu-se a tomada de posse no cargo para que foi reeleita. A equipa da Direção (Anexo 2) é constituída por um Vice Diretor (professor de Educação Física), dois Adjuntos (uma professora de Inglês e um professor do 1º ciclo) e um Assessor (professor de Educação Física).

Para o desempenho do cargo de diretora, considera preponderante, mais do que a maior ou menor formação teórica em administração, a experiência como docente. Quanto às diferentes áreas de desempenho do cargo prefere “a parte da avaliação de alunos e definição de estratégias de remediação, tudo que se relaciona com alunos!”. A área económica e a administrativa são as que menos lhe agradam.

No último mandato considera ter atingido “aquilo a que se tinha proposto”. Gostaria de desenvolver certos projetos, mas diz que nem tempo tem para incentivar os colegas a aderirem a eles. “*Gostava de atingir maiores taxas de sucesso*”. A propósito da importância da experiência que um diretor deve ter em determinado nível de ensino, registamos o facto de considerar ser “mais fácil um diretor, professor dos 2.º e 3.º ciclos “aprender” acerca do secundário e do 1.º ciclo, do que um diretor do secundário “aprender” e “respeitar” o pré-escolar e 1.º ciclo”.

Quando elenca objetivos para o futuro, além dos relacionados com o sucesso escolar dos alunos, aponta a necessidade de reforçar os canais de comunicação com o exterior, tendo em vista, essencialmente, divulgar as atividades do Agrupamento, consciente de que essa envolvimento é essencial para a implicação e coresponsabilização de todos os atores no processo educativo facultado aos jovens da região. É seu desejo estabelecer relações mais próximas com atores do processo educativo, em que a preocupação de divulgar os bons resultados atingidos pela escola, através do sucesso escolar dos alunos, será não só um processo de prestação de contas do investimento feito na “escola” pela sociedade mas também um incentivo a um maior envolvimento. E, também uma forma de cativar mais, e melhores, alunos para o agrupamento de escolas (quase-mercado escolar). Por outro lado, a divulgação do trabalho do

agrupamento, bons resultados dos alunos e satisfação/realização do pessoal docente e não docente será a promoção do reconhecimento do trabalho do diretor que dirige o agrupamento perante as instâncias superiores externas à escola (*accountability*).

A Diretora alvo do nosso estudo revela certas características que se coadunam com os atributos elencados por Barroso (2002, p.160) como decisivos na escolha de um candidato para o desempenho do cargo de diretor, como sejam:

- “- Experiência profissional docente e de gestão escolar relevantes.
- Forte ligação à escola para que se candidatam, nomeadamente pelo exercício de cargos de gestão.
- Pouco relevo dado à formação específica no domínio da administração e gestão escolar.”

Também, à semelhança da tendência apontada por Afonso e Viseu (2001), verifica-se a tendência para os diretores escolares fundamentarem as suas qualificações na experiência, mais ou menos longa, adquirida no exercício do cargo.

SOBRE O “TERRITÓRIO”

O Agrupamento de Escolas X constituiu-se há nove anos. Tem sete escolas do pré-escolar (8 turmas), doze escolas do 1º ciclo (28 turmas) e uma escola com 2.º e 3.º ciclos. Conta com 130 docentes, 1070 alunos e cerca de 30 funcionários não docentes (assistentes técnicos e assistentes operacionais).

O Projeto Educativo do Agrupamento para 2011-2014 (não incluído, em anexo, pela necessidade de preservar o anonimato da Diretora alvo) apresenta características incomuns, em comparação com a maioria de projetos educativos que conhecemos. Um poema de Miguel Torga serve de mote a todo o projeto (grande parte da experiência letiva da Diretora teve lugar em escolas de Trás-os-Montes). Logo no início, o documento estabelece a orientação educativa do Agrupamento:

“...continuar a orientar o Agrupamento nos caminhos da qualidade da ação educativa, da autonomia escolar, através do desenvolvimento de processos organizacionais e de ensino/aprendizagem de qualidade, onde todos são elementos empenhados e participativos na construção do seu sucesso escolar, educativo e social”.

A propósito da otimização e potencial formativo do Agrupamento, destaca-se o relevo que é conferido à implementação de uma cultura de avaliação, associando-a à qualidade: *“A implementação de uma cultura de auto-avaliação da escola e a sua interiorização pela comunidade educativa é fator de melhoria da ação da Escola da maior importância”.* O projeto educativo atribui grande relevância à auto avaliação como forma de perceber o ponto de partida, grau de concretização dos propósitos definidos, de modo a poder promover uma *“(re)análise e reformulação dos princípios e estratégias que orientaram a ação educativa”.* Duas vertentes fundamentais são estabelecidas: a orientação e a ação.

Nas metas que priorizam para o Agrupamento figura à cabeça:

“Construir uma Escola que tem como missão contribuir para uma sociedade mais desenvolvida, mais solidária, mais respeitadora da diferença, em que a justiça e equidade ganham, cada dia, maior relevância”.

Na meta que especificamente visa a *“criação de condições para o sucesso escolar e educativo de todos”* são detalhadas metas globais dentro de cada nível de ensino (Pré-Escolar, 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico) e, para cada uma das metas, são estabelecidos quantitativos tanto de resultados escolares como de abandono escolar, já de si residual. São, igualmente, referidos projetos e atividades, no âmbito das Oferta de Enriquecimento Curricular/Apoio à Família. Sobre a constituição do agrupamento, a diretora declara só ver vantagens, *“se a dimensão não for exagerada, a deste é a ideal!”.*

Encarando com naturalidade a constituição do Agrupamento (ocorrida há 9 anos), vê como única diferença o facto de obrigar à *“gestão de um número muito maior de pessoas de níveis de ensino diferente. Pessoas com formas de trabalhar muito diferentes (por exemplo, os professores de 1.º ciclo trabalham sozinhos)”.*

São, ainda, listados vinte Caminhos a Percorrer – Estratégias de Ação, para atingir os fins a que se propõem, constando em primeiro lugar a *“Manutenção dos pontos fortes*

do agrupamento” sendo, dentro destes, dada prioridade à: “Afetação e boa gestão dos recursos humanos”; “Afetação e boa gestão dos recursos materiais” e “Reforço da utilização de recursos indispensáveis a uma pedagogia inovadora e diferenciada, promovendo novos ambientes de aprendizagem interativa/colaborativa”.

Constatamos a ocorrência de decisões proferidas e normas definidas, em que a Diretora, mesmo delegando funções e responsabilidades parceladas com o seu *staff*, chama a si a exclusiva responsabilidade de certos assuntos “*Resultados escolares, e sua análise, e definição de estratégias são sempre comigo*”. Assim, como a avaliação docente e outros em que, mesmo delegando funções, a Diretora não prescinde de manter uma informação direta “na primeira pessoa”, por exemplo, o exato teor de atas das reuniões de Departamento Curricular (nos dias em que acompanhamos a atividade diária, reservou sempre algum tempo à sua leitura), manifestando uma clara preocupação com um exercício “informado” do cargo.

Constatámos que procura angariar os atores educativos em torno do projeto educativo, que entende como um projeto comum, com uma missão bem definida. A preocupação que esta Diretora demonstra em fomentar e consolidar as ligações afetivas com os alunos, os encarregados de educação, os professores, os auxiliares de ação educativa e todos os parceiros da comunidade, em geral, é aquilo que Williams (1989) designa de “esforço de estabelecimento de redes de comunicação” que, no fundo, contribuirá para assegurar a sua própria posição e que se concretiza na delegação de responsabilidades não só nos elementos da Direção (Serviço de exames, Encarregados de Educação, Gestão de Pessoal não docente, Pré-escolar, Apoio à Família, etc. são exemplos de assuntos que estão adstritos a outros elementos da direção). De facto, no seu dia-a-dia existem diversos momentos de cariz mais técnico (como os de índole orçamental, administrativa), mas a sua vocação é confessadamente para a vertente das relações humanas. Sendo que, nesta vertente, a capacidade de comunicar de forma “convicente” e “mobilizadora” poderá, como apontam Penlington *et al.* (2008), ser a chave da cultura de sucesso que pretende disseminar. Neste sentido, a escola deixa de ser encarada como uma “federação de salas de aula” para ser encarada como um “território” de ação de todos os atores do sistema educativo gerando-se a possibilidade do diretor passar a ser um líder numa comunidade de líderes (Dinis, 1997).

Verificamos o incentivo e a facilitação da concretização de projetos e iniciativas diversificadas envolvendo a comunidade educativa (enquanto acompanhávamos o seu dia-a-dia, assistimos ao seu aval a iniciativas desportivas, exposições temáticas, efemérides, etc. organizadas por docentes, discentes e Associações de Pais). Porém, e paradoxalmente, no que aos encarregados de educação diz respeito, individualmente a sua participação na vida da escola e o acompanhamento do percurso letivo dos seus educandos, é considerada deficiente. Como exemplo, é dado o reduzido número de encarregados de educação presente nas reuniões para que são convocados, para discutir resultados escolares, mesmo com o cuidado que o Agrupamento tem em marcar as horas de atendimento aos encarregados de educação em horário pós-laboral. Já “com as Associações de Pais a relação é boa, são cooperantes”. Tivemos oportunidade de constatar a instalação de toda uma cobertura do pátio, entre os vários blocos de salas de aula, com fundos angariados pelas associações de pais, das várias escolas do Agrupamento

Uma outra preocupação que a Diretora revela no domínio das relações com o exterior é com o estabelecimento de parcerias. As relações com o exterior são, de facto, privilegiadas, se atentarmos ao conjunto de exemplos que o ilustram: a cobertura dos pátios, o anfiteatro, as festas final de ano, os prémios oferecidos por empresas (alunos que se distinguem no desempenho escolar, desportivo, etc.), o teatro que vai à escola, a oferta de materiais (tintas, papel) por empresas, as obras de manutenção (infiltração de água, esgoto de WC), a oferta de computadores por empresas, os autocarros assegurados por empresas para visitas de Estudo, a parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa (que integra o conselho geral) e que organiza ao longo do ano letivo, formação em 1º socorros, para todos os alunos do agrupamento, a colaboração com a GNR - que promove sessões sobre segurança, ao longo do ano, para diferentes níveis etários, as Associações Filarmónicas e Casas do Povo cedem instalações para realização de eventos para os quais algumas das escolas do Agrupamento não possuem espaços adequados.

CONCLUSÃO

A Diretora alvo incute no Agrupamento que dirige o seu cunho pessoal, como ficou evidente no Projeto Educativo, com a inclusão de um poema de Miguel Torga que serve de base ao documento e que revela, de certa forma, a sua própria experiência pessoal enquanto professora, em diferentes em diferentes contextos educativos do país, nomeadamente Trás-os-Montes.

Na observação e recolha de dados sobre o seu desempenho percebemos que delega funções de coordenação, por exemplo, nos restantes elementos da direção (no serviço de exames, em contactos com os Encarregados de Educação, na gestão do pessoal não docente, do pré-escolar, na componente de apoio à família, etc.) sem contudo, em certos momentos, chamar a si a supervisão de algumas situações (assistimos à organização/distribuição do serviço de exames pelos diferentes professores e à calendarização dos conselhos de turma, de final de ano, para atribuição de avaliações em que, pela realização da greve de professores a essas reuniões, ela chamou a si a coordenação de soluções, elencando planos sucessivos para diversos cenários possíveis).

Como Barroso (2011, p.21) destaca:

“os limiares da ação dos diretores são balizados pelo pragmatismo do que funciona e pela utopia do desejo, entre a imitação e a criação, entre a repetição e a reflexão, entre a transformação e a mudança, entre os constrangimentos e as oportunidades. Por isso é que não há receitas, nem heróis solitários.”

Registamos áreas de ação mais delicadas ou que lhe são mais caras, que a Diretora declarou não prescindir de acompanhar pessoalmente (planificação de atividades e estratégias de remediação de resultados escolares, por exemplo) ou mesmo da sua responsabilidade exclusiva (caso da avaliação docente).

Tendo como problema de partida a questão - Como gere a diretora o Agrupamento de Escolas, nomeadamente as mais diversas formas de relações externas que se lhe colocam? - o presente trabalho assentou em dois eixos de análise que deveriam responder às seguintes questões: - Como se caracteriza o trabalho de uma diretora de um agrupamento de escolas? e Como gere a diretora as relações externas?.

Como se viu, nos capítulos 3 e 4, o trabalho da diretora objeto da nossa análise caracteriza-se predominantemente por, segundo a categorização de Mintzberg (1986), funções Decisórias (Empreendedor, Manipulador de distúrbios, Alocador de recursos e negociador) e Interpessoais (Imagem do chefe, Líder e Contacto). Sendo que a classificação de maior peso, da classificação de Katz (1974) + Morgan (1983), é a das Tarefas de Conceção/Gestão Operacional e em segundo lugar as Tarefas de Gestão Externa/Prestação de Contas e Relação com a Comunidade. Mesmo segundo a classificação de Anne Jones (1988) a categoria de atividade com maior peso nos três dias de observação continua a ser a que diz respeito à Organização (Organização, Planificar, Avaliar e Gerir). Segundo a classificação de Dinis, L. (1997) a categoria de maior peso na atividade diária da Diretora é a da Administração Geral ficando em segundo e terceiro lugares as Integrativas e de Gestão de Pessoal. Assim, apesar de termos definido os aspetos em que a Diretora se vê mais envolvida durante cada jornada, o facto é que a sua atividade se dispersa por um leque muito alargado de temas, variando ao longo do dia, de dia para dia da semana e ao longo do ano letivo, sem esquecer as situações inesperadas que sempre vão surgindo, como as do foro comportamental, doença, etc.

Se, como vimos na literatura, os diretores se deparam frequentemente com decisões dilemáticas, este aspeto foi observado também na diretora que analisamos no presente trabalho. Ao longo do estudo, constatámos que a diretora vive num dilema que se balanceia entre uma atitude reativa e uma atitude proativa (Dinis, 1997, 2002). Nos dias em que acompanhamos a sua atividade diária confirmamos a situação apontada por Yañez (*in* Dinis, 2002, p.131) que referia que:

“uma frequência excessiva de tarefas relacionadas com a sobrevivência proporciona à ação do diretor um carácter excessivamente reativo, baseado na gestão contínua de situações críticas, que impede qualquer tipo de planificação a médio ou a longo prazo”.

Quando procuramos saber até que ponto o seu dia-a-dia era planeado, a Diretora confessou a existência de uma “agenda própria” (sinal concreto de autorregulação), que raramente seguia, devido à imperativa necessidade de constantemente resolver situações imprevistas, mas que isso não constituía para ela qualquer frustração, porque mais tarde ou mais cedo, acaba por se concretizar. Verificámos, igualmente, que a necessidade de

resolver os problemas que iam surgindo obrigava-a a constantemente gerir/adaptar a sua “Agenda” aos múltiplos condicionalismos de gestão diários.

O imprevisto faz parte do seu quotidiano e, diariamente são vários os momentos em que tem de tomar resoluções/ decisões “no momento” (tais como situações de disciplinares). Verificámos, portanto, que a Diretora possui uma Agenda mas reconhece raramente conseguir segui-la fielmente. Em geral, ver-se-á obrigada a contorná-la mediante as situações/problemas que lhe vão deparando no dia-a-dia. Frequentemente, os itens contemplados na Agenda vão sendo sucessivamente contemplados conforme as oportunidades vão surgindo ao longo dos dias, semanas seguintes. A excessiva preocupação com o imediato não compromete o futuro (Dinis, 2002)

A planificação do dia-a-dia do diretor parece, pois, muitas vezes um falhanço, acabando por ser largamente dominada pela resolução de problemas breves, variados e não planeados. Aliás, a este propósito pudemos corroborar Mintzberg (1986), quando este procede à desmontagem dos quatro mitos do trabalho do administrador. De facto, à semelhança dos gestores estudados por este autor, a Diretora alvo do nosso estudo não consegue seguir de forma rigorosa a agenda pré definida, tendo que resolver muitas situações no momento, de forma reativa (1º Mito); no dia-a-dia é forçada a cumprir tarefas de rotina (2º Mito); apesar das múltiplas fontes de informação a que recorre, muitas vezes, consulta oralmente elementos da direção, outros docentes, pessoal administrativo, etc. (3º Mito); quando percebemos o quão dependente o desempenho da função de diretor está do perfil do diretor mais se confirma o baixo nível de cientificidade desta profissão (4º Mito).

Por outro lado, a dualidade com que se confronta esta diretora, obriga-a a balancear as suas posições entre as vertentes administrativas, de carácter mais burocrático, e a sua faceta profissional, de educador e pedagogo (ver Dinis, 1997, 2002). Assim se compreenderá a elevada importância que atribui à sua experiência letiva no desempenho do cargo de direção, a par de um conjunto de atos de natureza administrativa e burocrática, exercendo atividades que se prendem com a conceção e gestão operacional, que ocupam maioritariamente o seu quotidiano. Aliás, confessou-nos que, mais do que propriamente a formação adquirida na área específica de administração, considera decisivo o seu conhecimento pedagógico e profissional, demonstrando exercer uma liderança em que não prescinde da componente pedagógica

(e.g. as reuniões em que participa para analisar os resultados dos alunos e avaliar as estratégias aplicadas e a sua redefinição, promovendo novos “planos de ação” para que sejam atingidos os objetivos pré-estabelecidos).

Atentos ao modo como gere as relações externas, a análise permitiu-nos verificar, ainda, o modo como promove o equilíbrio entre a dimensão interna do Agrupamento e a dimensão externa. Verificamos que privilegia o funcionamento interno da organização, chamando os diversos atores educativos à corresponsabilização pela Missão que definiu para o Agrupamento e que é evidenciada quando refere que: *“A maior preocupação é que tudo decorra conforme delineado, em termos de atividades letivas, que os professores cumpram as planificações... A qualidade do ensino! E, a segurança dos alunos.”*

Neste sentido, e como se pode ler no Projeto Educativo, preocupa-se com:

“A aposta no aprofundamento de metodologias de trabalho cooperativo entre todos os membros da comunidade escolar e educativa é indispensável aos processos de execução/avaliação/reformulação de qualquer projeto e ao desenvolvimento da organização” (Projeto Educativo).

E com a criação de um *“ambiente pedagógico”* que seja *“lugar de fascinação e inventividade.”* (idem).

Esta preocupação com a vertente interna é evidente também na valorização que confere à auto avaliação da escola, como uma forma de autorregulação do próprio desempenho e sucesso da escola e, indiretamente, seu. Mas, também, diríamos, porque a avaliação das várias vertentes educativas do agrupamento permitirá, como referem Sayer e Williams (1989), “moldar” a ação às reais necessidades da comunidade educativa, mais especificamente dos alunos, na obtenção de melhores resultados (ver análise SWOT – os dois primeiros pontos fracos *“A redução das taxas de sucesso nos últimos anos nos 2º e 3º ciclos e no 1º ciclo em matemática”* e *“O aumento de “casos de indisciplina”*).

Mas esta diretora preocupa-se, ainda, em estabelecer uma relação com o meio social envolvente, mostrando grande facilidade em mobilizar recursos externos que concorram para o desenvolvimento do Agrupamento. Sendo um dos aspetos referidos no Projeto Educativo, a propósito da conceção de Escola:

“O envolvimento, a participação e a assunção das suas responsabilidades por pais, autarquias e restante comunidade é determinante na qualidade da ação da Escola”

Constatámos que o propósito se concretiza na realidade, registando-se, desde logo, a existência de uma série de eventos abertos à comunidade (exposições, saraus culturais, etc.), instalação no espaço entre os pavilhões de aulas de uma enorme cobertura (em que demonstrou saber envolver todos na angariação de fundos para o adquirir), a realização de várias visitas de estudo que são organizadas com a ajuda das Associações de Pais e de empresas e, por exemplo, a transformação de uma sala em auditório, onde se realizam espetáculos de teatro e música, cuja transformação foi toda assegurada pelas Associações de Pais do Agrupamento.

Esta diretora revela, ainda, atribuir grande peso à “prestação de contas” junto de todos os agentes da sociedade nas suas mais diversas vertentes. A preocupação em mostrar ao exterior os sucessos da escola, através do seu envolvimento nos eventos que organiza, a divulgação dos resultados dos alunos no *site* do agrupamento, a publicação dos resultados da avaliação externa nos jornais locais são alguns exemplos de como o Agrupamento presta contas à comunidade envolvente. Uma constante nas suas preocupações é *“A pouca divulgação de atividades realizadas no agrupamento a nível regional”* (ver Análise SWOT; pontos fracos), o que denota uma clara demonstração de atenção à visibilidade dessas iniciativas para o exterior, mesmo considerando existir já O *“reconhecimento da qualidade do Agrupamento pela comunidade”* (ver Análise SWOT; pontos fortes).

Esta necessidade que detetámos na Diretora em projetar uma boa imagem da escola junto da comunidade, tem em vista, por um lado, justificar os investimentos feitos na escola e, por outro lado, incentivar a um cada vez maior envolvimento da sociedade na construção do projeto educativo em que os seus alunos estão implicados. Aliás, o Projeto Educativo, em capítulo intitulado “Refletindo sobre a ação – Avaliando o Percurso”, nos dez pontos respeitantes às áreas a melhorar, a que é referida em primeiro lugar é exatamente: “Continuação da divulgação de projetos e atividades dinamizadas pelo Agrupamento”.

É notória a importância que atribui à necessidade de coresponsabilizar os diversos agentes do território educativo (Encarregados de Educação. Autarcas, empresários,

instituições, etc.) na construção e implementação do Projeto Educativo do Agrupamento. Contam-se trinta entidades parceiras do Agrupamento assinaladas no Projeto Educativo. São vários os parceiros enumerados e, durante a entrevista, registamos alguns exemplos da forma como se consubstanciam estas parcerias, além dos que já fomos referindo: empresas de “pasta de papel” da zona, que fornecem ao Agrupamento todo o *stock* de papel necessário para o ano letivo; empresas que cedem autocarros para transportar alunos a visitas de estudo, espetáculos, exposições, etc.; particulares que doam materiais para a biblioteca; a Junta de Freguesia onde se localiza a escola sede, nomeadamente o seu presidente (presenciámos ao apelo que a diretora lhe fazia para que melhorasse as condições do piso do espaço de estacionamento junto à escola).

Parece, igualmente, existir uma relação de estreita cooperação com a autarquia (transportes, apoio em eventos, técnicos de diversas áreas, etc.) o que a Diretora atribui, em grande medida, ao facto do vereador ser, também ele, professor. Percebe-se que esta ligação profissional do Vereador da Educação é essencial na forma como compreende e valoriza o papel da escola e na importância que atribui ao sucesso da escola, através dos seus alunos, para a própria autarquia.

Neste breve trabalho, pudemos perceber um pouco melhor a múltiplas facetas e dualidades do diretor de agrupamento de escolas e alguns dos fatores, mais ou menos intrínsecos, que o condicionam mas uma certeza poderemos desde já firmar, a impossibilidade de padronizar estes comportamentos, porque por trás de cada situação estará uma pessoa com todas as suas idiossincrasias próprias.

“Os dilemas e tensões... referidos... estão muito longe de esgotar as situações vividas pelo administrador escolar, e, particularmente, pelo professor como administrador. A complexidade da sua atividade é de tal forma elevada que procurar reduzi-la a uma dúzia de situações-tipo é uma operação tão difícil quanto inútil” (Dinis, 1997, p.50).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (1999). A Autonomia das escolas públicas: exercício prospetivo de análise da política educativa. *Inovação*, 12 (3), 45-64.

Afonso, N. (2000). Autonomia, avaliação, e gestão estratégica das escolas públicas, in Costa, J.A., Neto-Mendes, A. e Ventura, A. (org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp. 201-216), Aveiro, Universidade de Aveiro.

Afonso, N. (2004). Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola, *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, RBPAAE, 20 (1), 150-169.

Afonso, N., & Costa, E. (2009). A influência do Programme for International Student Assessment (PISA) na decisão política em Portugal: o caso das políticas educativas do XVII Governo Constitucional Português. Sísifo. *Revista de Ciências da Educação*, 10, 53-64. Disponível em <http://sisifo.fpce.ul.pt>.

Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*, Universidade Aberta, Lisboa.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Maroy, C, Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grad

Almeida, A. (2011). Autonomia e gestão das escolas públicas. O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. *Revista Ibero-americana de Educação*, n.º 55/3.

Antunes, F. (2005). Regulação Supranacional e Governação da Educação: Dimensões Europeias, *Revista do Fórum Português da Administração Educacional*, 5, 6-20. Universidade de Lisboa.

Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

Barroso, J. (1996). O Estudo da autonomia da Escola: da Autonomia Decretada à Autonomia Construída, in J. Barroso (Org.) *O Estudo da Escola* (pp. 167 – 189), Porto Editora: Porto.

Barroso, J. (1999). Regulação e Autonomia da Escola Pública: O papel do Estado, dos professores e dos pais, *Inovação*, 12 (3). 9-33.

- Barroso, J. (2003) Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de evolução. *Educação e Sociedade*, Campinas, 24 (82), 63-92. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.
- Barroso, J., & Viseu, S. (2003) A emergência de um mercado educativo no planeamento da rede escolar: de uma regulação pela oferta a uma regulação pela procura. *Educação e Sociedade*., Campinas, 24 (84) 897-921. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.
- Barroso, J. (2005). Os gestores escolares *In* J. Barroso (Org.) *Políticas Educativas e Organização Escolar*, (pp. 145-171) Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2006). O Estado e a Regulação, a regulação transnacional, a regulação nacional e a regulação local *In* J. Barroso (Org.) *A regulação das políticas públicas de educação, Dinâmicas e Atores*, (pp. 40 – 67). Lisboa: Educa.
- Barroso, J., & Viseu, S. (2006). A interdependência entre escolas: um espaço de regulação *In* J. Barroso (Org.) *A regulação das políticas públicas de educação. Espaços, Dinâmicas e Atores*, (pp. 129 – 160). Lisboa: Educa.
- Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio, *In* A. Neto-Mendes *et al.* (Orgs). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. (pp.11-23), Universidade de Aveiro.
- Belei, R., Gimenez-Paschoal, S., Nascimento, E., & Matsumoto, P. (2008). O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa, *Cadernos de Educação*, Pelotas, (pp. 187-199), Universidade Estadual Paulista.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação – Um guia para a pesquisa em ciências sociais e de educação*. Lisboa, Edições Gradiva.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Cattonar, B. (2006). Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola”, *Educação em Revista*, 44, 185 – 208.
- CNE (2013). Estado da Educação 2012, Autonomia e Descentralização, Conselho Nacional de Educação, Lisboa.

Costa, E. (2011), *O Programme for International Student Assessment (PISA) como instrumento de regulação das políticas educativas*, Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto de Educação, Universidade de Lisboa.

Cruz, C. (2012). *Conselhos municipais de educação : política educativa e ação pública*. Tese de doutoramento. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/6457>

Delgado, J., & Martins, É. (2001). *Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas 1974 – 1999. Continuidade e ruturas*. Ministério da Educação, Departamento de Avaliação Prospetiva e Planeamento. Julho 2001, Lisboa.

Dias, M.O. (2009). *O vocabulário do desenho da investigação – a lógica do processo em ciências sociais*. Viseu: Psicosoma.

Dinis, L. (1997). Presidente do Conselho Diretivo - O Profissional como administrador, escolas do 2.º/3.º Ciclos do Ensino Básico, dois Estudos de Caso. Lisboa: FPCE-UL.

Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes. Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

Formosinho, J., & Machado, J. (1998) *A administração das escolas no Portugal Democrático*, Curso de Verão. Disponível em http://www.cursodeverao.pt/c_1998/joao.htm

Formosinho, J., & Machado, J. (2004). Evolução das Políticas e da Administração da Educação em Portugal, Administração Educacional, *Revista do Fórum Português da Administração Educacional*, 4, 7-32. Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Lisboa.

Formosinho, J., Fernandes, A., Machado, J., & Ferreira, H. (2010) Os (des)caminhos da autonomia da escola, in *Autonomia da Escola Pública em Portugal*, Desenvolvimento Profissional de Professores, (pp. 91-120). Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.

Lima, L. (1995), Reformar a administração escolar: A recentralização por controlo remoto e a autonomia como delegação política. *Revista Portuguesa de Educação*, 8 (1), 57-71. Lisboa.

Lima, L. (2011). O agrupamento de escolas como novo escalão da administração centralizada”, in *Administração Escolar: Estudos*, (pp.85-115). Porto: Porto Editora.

Louro, P., & Cabral, P. (2005). Perceções dos Docentes sobre o Processo de Agrupamento: Estudo de Caso. In *Administração Educacional*, Revista do Fórum Português da Administração Educacional, 5, 139-151. Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Lisboa.

Maroy, C. (2005). A análise qualitativa de entrevistas. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. de Saint-Georges. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp.117-155) (2a ed.). (L. Baptista Trad.). Lisboa: Gradiva. (Obra original publicada em 1995).

Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do Executivo: o Folclore e o Facto*. Coleção Harvard de Administração, 3.

Mortimore, P. (2007). O desafio da mudança na autonomia e na prestação de contas das escolas nos países da OCDE, Conferência: *As escolas face a novos desafios*, Parque das Nações, Lisboa.

Moura, I.C. (2009). *O coordenador de estabelecimento: papéis de gestão e áreas de influência*, Relatório de Projeto – Mestrado em Ciências de Educação – área de Administração Educacional, Lisboa: FPCE – UL.

NCSL, National College for School Leadership (2007). A life in the day of a headteacher, A study of practice and well-being. *Inspiring leaders: improving children's lives*, www.ncsl.org.uk

OCDE (2013). Portugal, Reforming the State to Promote Growth.

Penlington, C., Kington, A., & Day, C. (2008). Leadership in improving schools: a qualitative perspective. *School Leadership and Management*, 28 (1), 65-82. London.

Pinhal, J. (2006). A intervenção do município na regulação local da educação. In J. Barroso (Org.). *A regulamentação das políticas públicas de educação. Espaços, Dinâmicas e Atores*, (pp.99-128). Lisboa: Educa.

Pinhal, J. (2011). *A construção do sistema educativo local em Portugal: Uma histórica recente*. Cad_pesq1.indd.

PISA 2009 Results, What Students Know and What Can Do. OCDE, Program for International Student Assessment (PISA).

Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ruquoy, D. (2005). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J-P Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. de Saint-Georges. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp.84-116) (2a ed.). (L. Baptista Trad.). Lisboa: Gradiva. (Obra original publicada em 1995).

Sanches, M.F.C. (2005). Liderança Educacional para a Mudança e Inovação: Os Desafios da Indeterminação em Terra Incógnita. In J.P.Ponte, J.Pintassilgo & C.Galvão (Orgs.), *Itinerários – Investigar em Educação* (pp.1579-1599). Lisboa: Centro de Investigação em Educação, FCUL.

Thurler, M.G. (2003). Saberes de acción, saberes de innovación de los directores de centros. In G.Pelletier (Org.), *Formar a los dirigentes de la Educación*, (pp.213-159). Madrid: La Muralla.

Van Zanten, A. (2006). Interdependência competitiva e as lógicas de ação das escolas: uma comparação europeia. In J. Barroso (Org.) *A regulamentação das políticas públicas de educação. Espaços, Dinâmicas e Atores*, (pp.191-223). Lisboa: Educa.

LEGISLAÇÃO:

Decreto-lei nº 769-A/76, 23 de outubro

Lei nº 14/86, 14 de outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo)

Decreto-lei nº 115-A/98, de 4 de maio

Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril

- ANEXOS –

Anexos

Anexo 1 – Calendarização

Anexo 2 – Ficha Recolha de dados, Diretora

Anexo 3 – Registo de Respostas, Ficha Recolha de dados, Diretora

Anexo 4 – Guião de Entrevista

Anexo 5 – Registo de Respostas, Guião de Entrevista

Anexo 6 – Esquema da sala de direção

Anexo 7 - Registo atividade diária da Diretora I, 30/11/2013, 6.^a feira.

Anexo 8 - Registo atividade diária da Diretora II, 23/4/2013, 3.^a feira.

Anexo 9 – Registo atividade diária da Diretora III, 17/6/2013, 2.^a feira.

Anexo 10 – Ficha Matriz, SWOT

Anexo 11 – Registo de respostas, Ficha Matriz SWOT

CALENDARIZAÇÃO

	Trabalho a realizar		
Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de contactos com o diretor-alvo de estudo. - Construção/adaptação de instrumento de registo a utilizar nas sessões de acompanhamento do trabalho diário do diretor selecionado. - Construção/adaptação de tabela para registo de “conteúdos de ação” e “tempos” resultantes das mesmas sessões. - Construção/adaptação do guião da entrevista a aplicar ao diretor selecionado. - Observação/accompanhamento de “dia 2”. - Tratamento dos dados recolhidos de acordo com as categorizações adotadas. - Observação/accompanhamento de “dia 3”. - Tratamento dos dados recolhidos de acordo com as categorizações adotadas. 	Pesquisa bibliográfica	Escrita do trabalho final
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maiο			
Junho			

RECOLHA DE DADOS

Diretora

1.a) Idade _____ c) Filhos _____

2. Anos de serviço: a) Prof. _____ b) Diretor(a) _____

3. Distância residência / casa _____

4. Formação base: _____

5. Formação específica:

a) Que considera necessária:

b) Que aspira realizar:

6. Características do Agrupamento:

a) N° Docentes _____ b) N° Discentes _____ c) n° Aux. Ação Educativa _____

7. Agrup. há quantos anos? _____

a) Escolas pré-escolar _____ turmas _____

b) Escolas 1° Ciclo _____ turmas _____

c) Escolas 2° e 3° Ciclos _____ turmas _____

8. Quais os principais parceiros do agrupamento?

RECOLHA DE DADOS

Diretora

1.a) Idade 50 c) Filhos 2

2. Anos de serviço: a) Prof. 17 b) Diretor(a) 11

3. Distância residência / casa 18 Km

4. Formação base: _____ Lic. Geografia + Prof em Serviço _____

5. Formação específica: _____ Curso Administração Escolar (INA) 1 ano (já como Diretora).

a) Que considera necessária: _____ Sente falta da parte Administrativa (orçamento, contabilidade, etc.)

b) Que aspira realizar: _____ Só formação de curta duração. Está a frequentar uma Ação “Liderança em contexto de mudança” de 25h. Deu exemplo da Ação “Líderes inovadores”, seria interessante mas é em Lisboa! Considera muito mais importante a experiência como professora do que uma formação específica como Administrador Escolar sem experiência.

6. Características do Agrupamento:

a) N° Docentes 130 b) N° Discentes 1070 c) n° Aux. Ação Educativa 30
(sem os da câmara) _____

7. Agrup. há quantos anos? 9 a) Escolas pré-escolar 7 turmas 8

b) Escolas 1º Ciclo 12 turmas 28

c) Escolas 2º e 3º Ciclos 1 turmas 24

8. Quais os principais parceiros do agrupamento?

_____ Câmara Municipal, Associações de Pais e EE, Empresas Locais, etc.

Guião da Entrevista

Entrevistador: Maria José Q.F.Castelo Branco

Entrevistado: Diretora

Tema: O trabalho de um gestor de organização educativa

Objetivo geral da observação: Obter representações do entrevistado acerca do trabalho do gestor de organização educativa e sua influência no funcionamento da organização.

Objetivos específicos da observação:

1. Compreender as tarefas e funções que um gestor executa no seu quotidiano profissional;
2. Entender o papel que detém dentro da organização;
3. Perceber as relações existentes entre o gestor e a comunidade educativa;
4. Compreender de que modo gere as relações externas.

Blocos temáticos	Categorias	Questões	Notas/Observações
A Legitimação da Entrevista	Breve explicação sobre os objetivos gerais; (Realçar a questão da confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato)	A.1. Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista; A.2. Motivar o entrevistado; A.3. Garantir a confidencialidade da informação conseguida; A.4. Pedir para gravar a entrevista.	
B Percurso Académico e Profissional	Caracterização académica e profissional	B.1.Qual a sua formação académica? B.2.Qual foi o seu percurso profissional até chegar ao cargo de director? B.3.Teve alguma formação para melhor desempenhar este cargo? B.4.Qual a sua história nesta instituição?	

<p>C Gestão Escolar</p>	<p>Papel e funções do gestor</p>	<p>C.1. Descreva um pouco a rotina do seu trabalho. C.2. Quais as principais funções de um(a) diretor(a)? C.3. Qual a maior preocupação no dia-a-dia de um diretor? C.4. De que modo planifica as suas atividades? C.5. Consegue concretizar o que planifica? Porquê? C.6. Que tipo de funções delega noutros elementos da direção? C.7. Que área de intervenção do desempenho diretivo prefere? Porquê? C.8. E, a que menos lhe agrada? C.9. Quais as maiores dificuldades sentidas na passagem de escola não agrupada a agrupamento de escolas? C.9.a. Como as contornou? C.10. Que problemas surgiram com a constituição do agrupamento, que não existiam antes? C.11. Qual a distância entre o que gostaria de fazer e o que faz? C.11.a. E como convive com ela?</p>	
<p>D Relações Externas</p>		<p>D.1. Como é a relação com a tutela? D.2. De que modo adequa a legislação à realidade do agrupamento? D.3. Como lida com as inspeções? D.4. E com a avaliação da escola? D.4.a. Como divulgam os resultados da avaliação externa? D.5. Quais são os vossos principais interlocutores na administração central? D.5.a. E, na administração regional? D.6. Como o caracteriza, o papel da autarquia na vida do agrupamento? D.6.a. Como poderia melhorar essa relação? D.7. Como caracteriza a relação que pais e EE mantêm com o agrupamento? D.7.a. Qual a maior dificuldade dessa relação? D.8. Como e através de quem estabelecem contacto com os EE? D.8.a. Como definem as horas de marcação de reuniões com os EE? D.9. Considera que os pais e EE se deslocam à escola o nº de vezes suficientes? Porquê? D.10. Qual a importância dos representantes dos pais e autarquia no Conselho Geral?</p>	<p>Saber se participam com contribuições importantes/ se não participam/...</p>

		<p>D.11. O agrupamento tem Associação de pais? Porquê?</p> <p>D.11.a. Como funciona?</p> <p>D.12. Quem são as entidades externas com quem mantêm parcerias?</p> <p>D.13. De que forma participam as entidades da região na vida do agrupamento?</p> <p>D.14. Costuma comparar os resultados académicos do agrupamento com o de agrupamentos vizinhos? Porquê?</p> <p>D.14.a. O que faz com os dados obtidos nessa comparação?</p> <p>D.15. Como são divulgadas as atividades da escola/agrupamento?</p> <p>D.16. Quando realizam determinados eventos do PAA, convidam entidades externas?</p> <p>D.16.a. Qual o critério de seleção?</p> <p>D.17. Existe, da vossa parte, a preocupação em dar uma determinada imagem da escola para o exterior (comunidade, meios de comunicação, regionais/nacionais, etc)? Porquê?</p> <p>D.18. De que modo gerem essa imagem? Através de que ações em concreto?</p> <p>D.19. Qual a imagem que gostavam de passar para fora da escola?</p> <p>D.19.a. Acha que são bem sucedidos?</p>	<p>Explorar com que intenção o faz: para melhorar a actuação do agrupamento? Para tomar decisões? Que decisões?</p>
E Finalização da Entrevista	Agradecimentos		<p>- Perguntar se quer acrescentar ou responder a algum assunto que não tenha sido abordado ou esclarecido.</p>

Respostas recolhidas na Entrevista

Entrevistador: Maria José Q.F.Castelo Branco

Entrevistado: Diretora alvo

Questões	Repostas		
B.1.	Licenciada em Geografia		
B.2.			
B.3.			
B.4.	Chegou à escola em 2000, esteve cerca de 1 ano e meio como Vice-Presid do Conselho Executivo. Por morte da diretora assumiu a presidência, desde aí tem sido sempre a dirigente principal da escola e agrupamento (primeiro como presidente do C.Executivo e depois diretora).		
C.1.	...contactos com prof e DT's, diariamente. Grandes decisões não são diárias, ocorrem em determinadas fases do ano letivo. Faz diariamente a gestão da correspondência e reencaminha-a. Verifica frequentemente o Plano Anual de Atividades e discute com os colegas de direção projetos. Analisa os resultados escolares e discute com os DT's e Coordenadores de Departamento, medidas remediadoras a adotar.		
C.2.	Na sua opinião, a principal função é gerir o pessoal docente e não docente, para que cada um dê o máximo para a melhor qualidade de ensino possível. A gestão de "dinheiro" não ocupa quase tempo! A gestão de pessoal é a principal componente e também a procura de estratégias para conseguirem a escola que pretendem.		
C.3.	A maior preocupação é que tudo decorra conforme o delineado, em termos de atividades letivas, que os professores cumpram as planificações... A qualidade de ensino! E, a segurança dos alunos.		
C.4.	Nós (direção) reunimos mensalmente, para aferir tarefas (em que planeiam, conforme a época do ano, com aspetos mais específicos). Pessoalmente, não tem dia específico para planear mas tem sempre uma lista com tarefas (Agenda).		
C.5.	Não, por vezes, só ao fim de meses é que consegue ir buscar tarefas que estavam na tal		

	lista. Por lidar com pessoas, tem de estar sempre a resolver situações no imediato, sem ter grande tempo para ponderar... Mas, em geral, sabe sempre o que tem para fazer. Pode é não ter tempo para concretizar.		
C.6.	Na equipa há elementos com tarefas que lhes estão adstritas e delas se encarregam (serviço de exames, EE, gestão de pessoal não docente, pré-escolar, apoio à família, etc). Resultados escolares, e sua análise, e definição de estratégias são sempre com a Diretora. Também é sempre ela que trata da avaliação docente.		
C.7.	Prefere a parte da avaliação de alunos e definição de estratégias de remediação, tudo que se relaciona com alunos! Planificação e elaboração de projetos, Organização do ano letivo (no início de cada ano),		
C.8.	Parte económica, Conselho Administrativo.		
C.9.	A gestão de um número muito maior de pessoas de níveis de ensino diferente. Pessoas com formas de trabalhar muito diferentes (por exemplo os professores de 1.º ciclo trabalham sozinhos)		
C.9.a.	Muita “conversa” com as pessoas. Ouvir muito as pessoas, muita conciliação e sempre sem afronta. Sempre procurando mostrar às pessoas as razões. Considera ser mais fácil um diretor, professor dos 2.º e 3.º ciclos “aprender” o secundário e 1.º ciclo, do que um diretor do secundário, “aprender” e “respeitar” o pré-escolar e 1.º ciclo.	Eu, em conversa com prof de pré-escolar e 1.º ciclo ouvi queixas de que se sentem esquecidos, ignorados e sozinhos, quando integram agrupamentos verticais (por regra, o diretor é do secundário.	
C.10.	Não há inconvenientes, só vantagens. A única diferença é o maior n.º de alunos e professores (se a dimensão não for exagerada, a deste é a ideal!		
C.11.	Do que depende dela! Acha que não está longe do que definiu. No último mandato considera que atingiu aquilo a que se tinha proposto. Gostaria de desenvolver certos projetos mas diz que nem tempo tem para incentivar os colegas a aderirem a eles. Gostava de atingir maiores taxas de sucesso.		
C.11.a.	Acha que não está muito na mão dos professores... Por exemplo, muitos EE não acompanham, individualmente, os seus educandos de forma adequada. Não as associações, essas trabalham bem, aqui!		
D.1.	Com o Ministério da Educação, institucional. E, com a Direção Regional também porque nunca conseguem esclarecer-nos nada! Portanto reduz-se também ao institucional.		
D.2.	Dependendo da legislação... em alguns casos há pouca margem de manobra. Há pouca autonomia, somente na opção entre aulas de 45 ou 90 minutos e atribuição de tempos letivos a algumas disciplinas. Sempre que possível, ajusta-se.		

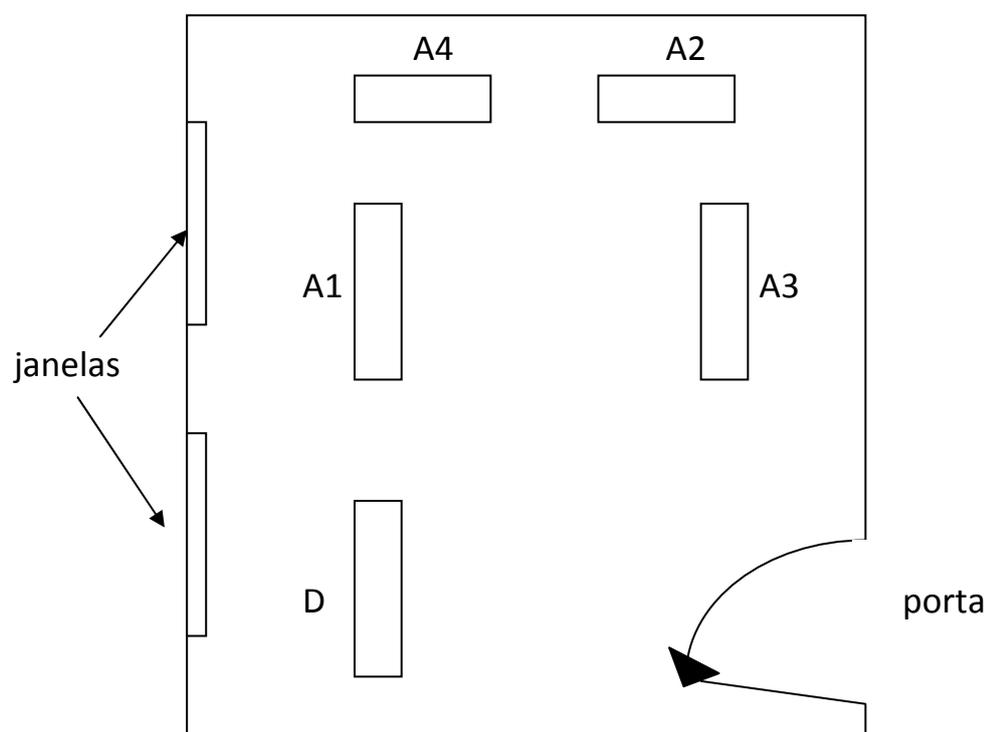
D.3.	...é sempre um pouco stressante mas sempre correram bem. Há sempre alguma ansiedade. Mas, cada um faz o seu papel. Desde julho 2012, tivemos de contabilidade, Organização do ano escolar (Formadores de Inspetores foram ao Agrupamento preparar as equipas de inspetores), Ação social Escolar e também Ensino Especial.	Têm, no agrupamento, dois núcleos multideficiência.	
D.4.	Só tiveram uma vez Avaliação Externa... provavelmente, para o próximo ano voltarão a ter. Lida normalmente, com a situação, é necessária para encontrar aspetos a melhorar. Há uma equipa de Auto Avaliação, mas vir de fora é melhor! Mas, por vezes erram, por exemplo, apontaram a dificuldade de mobilidade, para alunos portadores de deficiência física, para o 1.º piso, quando as turmas que os integram têm as aulas sempre no rés-do-chão!		
D.4.a.	No Conselho Pedagógico, nos Departamentos, no Conselho Geral e a comunidade, via página oficial do Agrupamento, o relatório é lá colocado. Da última, e única vez, como os resultados foram muito bons, também divulgaram nos órgãos de comunicação locais e regionais (Diário de XXX).		
D.5.	...Direção Regional, em XXX (agora DGEE), que, quando não sabem. Reencaminham para a DGAE que quando respondem, demoram muito tempo.		
D.5.a.	A área de gestão financeira (Gabinete Gestão Financeira) respondem rapidamente.		
D.6.	Importante, têm grandes responsabilidades no pré-escolar e 1.º ciclo (financeiro, organização do apoio às famílias (pré) e almoços (contratação das empresas, é uma IPSS que serve as refeições ao 1.º ciclo).Colaboram com o agrupamento na cedência de transporte. Alunos e professores são responsabilidade do Agrupamento, tudo o resto, estruturas, materiais de limpeza, internet, aquecimento, limpeza, etc. é tudo com as autarquias (pré-escolar e 1.º ciclo). No pré-escolar até têm duas funcionárias que são da câmara. Nos 2.º e 3.º ciclos a colaboração é mais ao nível de transporte, para visitas de estudo, museus, Centro de Arte e Espetáculos da XXX, etc. Por exemplo, é dia de provas de Olimpíadas da Matemática, em Aveiro, foi a câmara que levou os alunos participantes).		
D.6.a.	Se houvesse mais dinheiro... poderiam assegurar mais obras e outros equipamentos mas... O relacionamento das escolas com a Câmara tem sido boa. Os últimos vereadores da Educação têm sido professores!!		
D.7.	Com as Associações de Pais a relação é boa, são cooperantes.. Individualmente, o acompanhamento dos pais aos educandos é fraca (em geral, os que mais precisam são os piores).	Em janeiro, reuni com os pais de alunos com negativas, convoquei 150, do 6.º ano, vieram 50! Do 9.º ano, convoquei 20,	

		vieram 3.	
D.7.a.	Ausência da participação na vida escolar dos educandos demitindo-se das suas responsabilidades.		
D.8.	Por mail, por carta (para convocar por motivos particulares), informação entregue pelos DT's, com destacável a devolver), por telefone, etc. (dependendo dos assuntos).	Quando é enviada carta por correio convencional, vão duas, uma por correio normal e outra registada, porque a registada não é levantada nos CTT e portanto, não é lida.	
D.8.a.	Reuniões são sempre em horário pós-laboral (18 -18:30) As horas de atendimento dos EE distribuem-se ao longo do dia e do horário dos professores, sendo muitas vezes recebidos noutros horários concertados com os Encarregados de Educação (EE).		
D.9.	Não, dependendo dos alunos... Alguns EE vão vezes demais, em geral os que menos precisam!! Outros vão pouco ou até nunca. Muitos pais e EE não cumprem as suas responsabilidades...		
D.10.	Muito importante, porque o Agrupamento depende em muito da autarquia. Os EE são representantes das Associações de Pais porque têm uma intervenção na definição das orientações de PEE, PAA, Regimento Interno, etc. é tudo aprovado no Conselho Geral.		
D.11.	Várias (algumas mistas, pré e 1º ciclo, outras só 1.º ciclo e outra EB 2,3)		
D.11.a.	Muito bem, é privilegiada a relação com as Ass Pais. Algumas Associações de Pais são muito interventivas (o auditório foi feito com eles e a cobertura do pátio, 50% foi feito por eles).		
D.12.	Câmara empresas locais... Cruz Vermelha Portuguesa (CVP)...		
D.13.	Dão estágio aos alunos CEF e aos NEE permitem a sua integração na vida ativa. Alguns prémios que a escola atribui são patrocinados por empresas locais. Por ex. a XXX dá todo o papel que o agrupamento gasta. Pequenas empresas também colaboram, XXX oferece transporte às escolas pré e 1.º ciclo da freguesia onde se localizam e também já deram computador à escola. CVP assegura formação em 1º socorros junto da comunidade educativa.	A verba do orçamento para papel, foi devolvida.	
D.14.	Se houver dados disponíveis, sim. Porque em geral, cada um guarda os seus não os divulgando!		
D.14.a.	Só internamente mas em geral, não têm acesso. Só sabem os rankings, os resultados dos exames não são divulgados.		
D.15.	Na página eletrónica do Agrupamento. Algumas atividades nos ornais regionais outras		

	afixadas localmente.		
D.16.	Sim. Por vezes são abertos à Comunidade Educativa (pais, parceiros, etc) outras vezes têm atividades abertas à comunidade em geral.		
D.16.a.	Em geral, dão prioridade aos parceiros mas quando há temas do interesse geral abrem as iniciativas à comunidade, por exemplo, Dia Mundial da Alimentação, servem sopas a toda a gente		
D.17.	A melhor imagem possível sempre!! Por uma questão de orgulho no trabalho feito. Querem mostrar como o “fazem bem”. Para que as pessoas conheçam o bom trabalho. Uma forma de angariar alunos. Uma escola também tem uma função social logo convém que todos saibam que estão a cumprir bem! “Em geral o Agrupamento tem uma boa imagem!”		
D.18.	Em reuniões com EE, por ex. no dia da Receção aos alunos, no inicio do ano, (5.ºano), a escola é apresentada pela Diretora mostrando os resultados do ano anterior , exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática (em relação às médias nacionais). Em relação aos alunos de 6.º e 7.º, os EE também são recebidos pela Diretora e também são informados das atividades da escola, das tutorias, projetos, atividade letiva normal, resultados, etc. No final do ano há sempre entrega de prémios: Prémio Canas (é uma empresa) 3 melhores alunos de cada ano de escolaridade; Prémio Quadro de Honra, Prémio Valores (Solidariedade, Honestidade, Amizade, etc.), Melhores alunos de Língua Portuguesa (XXXXX, nome da Escola Sede), Melhor aluno Matemática, Melhor aluno de Educação Visual, Melhor Atleta, etc.		
D.19.	“A imagem real da escola”, se conseguirem transmitir para o exterior o que ela é efetivamente, será bom. Essa realidade é uma escola com alunos tratados de igual forma mas atendendo às suas especificidades próprias (para que todos se sintam bem na escola e desenvolvam as suas capacidades da melhor forma possível). Em termos de cidadania, educação para os valores, é outra preocupação (são poucas as situações de indisciplina ou bullying, são raras!! Existe uma relação muito próxima entre prof e alunos.		
D.19.a.	Uma escola que prepara bem os alunos, em termos académicos, quando vão para a secundária têm bons resultados. Os alunos são inquiridos todos os anos, 98% afirma gostar da escola. Ex alunos, que já frequentam a secundária, estão constantemente a aparecer para visitar a		

	escola.		

Planta da Sala da Direção



LEGENDA:

D – Diretora alvo

A1 – Vice Diretor

A2 – Assessor

A3 – Adjunta

A4 - Adjunto

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

CATEGORIZAÇÕES TEMÁTICAS, SEGUNDO:	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
------------------------------------	------------------------

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

Katz (1974) + Morgan (1983)	Mintzberg (1986)	Jones,A (1988)	Dinis,L. (1997)	Tempos (em minutos)	Local	Horário	Diretora alvo	Direção
a	III	C	4		Chegada à escola	10:16	Mal chega ao gabinete chama, pela janela, a atenção a 3 alunos que jogavam ping-pong debaixo de chuva.	A1 A3 Dia livre de A4
a	III	C	4	13		10:16 – 10:29	Com uma DT (situação de um aluno NEE que morde...) Com um DT (situação de um aluno e respetivo EE, pretendia transferi-lo de escola...)	
c	III	B	9	5		10:30	Com A3, sobre um frigorífico a “encontrar” para uma sala de refeições de professores..)	
b	II	B	11	1		10:35	Senta-se à secretária para ler mensagens de correio eletrónico.	
b	II	B	11	4		10:36	Toca o telefone.	
b	II	B	11	4		10:40	Volta ao PC	
b	II	B	11	4		10:45	Telefone (Todo o tempo vai trocando impressões, com os 2 colegas presentes, sobre fichas diversas (A1), manuais adotados (A3),	
a	II	B	2	4		10:49	Consulta dossier para esclarecer dúvida sobre quais os manuais adotados este ano.	
c	I	C	8	2		10:50	Desloca-se ao PC da A3 confirmando dados sobre um professor, acerca do qual discutiam sobre assunto do foro particular (saúde). Com A3 discute sobre alterações a introduzir nos horários de alguns professores, depois da visita da inspeção.	
a	III	C	4	8		10:52	Bate à porta um professor (instructor) DT por causa de um prob A de indisciplina (16 anos/6ºano/Comportamentos sexuais desviantes, aguarda institucionalização...) (Toca o telefone o A1 atende.) Fica concertada uma data para chamar EE à escola, para reunião, sobre um incidente recente.	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

							(Toca o telefone o A1 atende e comunica à Dir. o teor) O professor (instructor) telefone ao EE a marcar a reunião. Trazem à Diretora, da Secretaria, o dossier do aluno em questão.	
b	II	B	9	5		11:00	Toca o telefone, Diretora. atende... alguém dando conta que chove em salas e corredor... (EB1 Y), diz que vai ligar ao Vereador Educação para avaliar situação.	
a	III	C	4	3		11:05	Volta à situação prob A com o professor e funcionária da secretaria, há dúvidas sobre quem é atualmente o EE do aluno, também há informação sobre o aluno no CPCJ...	
a	II	B	11	4		11:08 – 11:12	Telefone, alguém com dúvidas sobre para onde enviar ofício... (A2 e A3 estão nos PC)	A2 também Presente
a	III	C	4	1		11:12 – 11:13	Diretora delega na A3, telefone ao EE prob A , para o convocar para a escola, excesso de expulsões da sala de aula.	
a	III	C	4	1		11:14	Telefone, da secretaria a confirmar quem é o EE do prob A , envolvem CPCJ	
b	III	D	9	5	Ext escola	11:15	Já no exterior da escola, Dir. e A1, preparam-se para ir à escola EB1 Y (com 20 anos). Diretora ainda conversa com o vizinho de frente, elemento da Junta de Freguesia local, sobre a hipótese de espalharem brita no espaço de estacionamento que está sempre enlameado.	
b	III	B	9	19	EB! Y	11:20	EB1 Y, dois trabalhadores levantam mosaicos partidos...fazendo barulho que perturba as aulas... Prof. Coordenadora da escola mostra os pontos de infiltração da água da chuva...	
d	III	D	9	18		11:39	Diretora telefona Vereador Educação, para retirar trabalhadores e que continuem a obra no período de interrupção de aulas do natal.	
c	I	C	9	3	Regresso à escola	11:57	Diretora regressa à sala da direção, a A2 avisa-a para ir à sala de almoços dos prof...	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

c	I	C	9	19		12:00	Inauguração da "mini sala" ...	
a	III	C	4	16		12:19	De regresso à sala de Direção, reúne com EE de aluno, sobre uma situação de pais separados...(13 anos/6ºano)	
c	III	C	8	5		12:35	Saiu o EE. Diretora regressa ao trabalho com a A3 sobre a Problema B	
b	III	B	9	5		12:40	Telefone. trabalhador que vai instalar cobertura no pátio entre os 4 blocos que constituem a escola (sábado virão cortar a palmeira que aí existe)	
b	III	B	9	5		12:45	Sr. da cobertura do pátio deixou com a Dir. plantas e faturas diversas...	
c	III	B	8	15		12:50	Voltou para o Problema B (reorganização da distribuição dos alunos NEE pelos 6 professores Ensino Especial). (Surgiu uma dúvida, A1 telefona para esclarecer)	
a	III	C	11	3		13:05	Toca o telefone. Diretora atende... DT a tirar dúvida sobre quem deve prestar informação sobre aluno vindo de outra escola.	
c	III	B	8	1		13:08	Continua com o Problema B, com a A3... consulta atas de conselho de Turma procurando esclarecimentos ...	
a	I	C	4	1		13:09	Bate à porta funcionária da Secretaria, confirmando dúvida do EE das 12:35.	
e	I	C	12	1		13:10	Telefone. filha.....	
a	III	B	11	1		13:11	Batem à porta, funcionário da Secretaria, A3 recebe-o.	
c	I	C	12	48		13:12	Direção vai almoçar à Cantina (Dir + A1 + A3) fazem-no regularmente, por um lado porque é uma forma de controlarem a qualidade das refeições e por outro, para que os alunos vejam a presença da direção, usando as mesmas condições... Durante o almoço, os professores que também almoçam na cantina juntam-se à direção na mesma mesa, continuando a trocar impressões sobre assuntos da escola (temas às vezes suscitados por alunos que vão surgindo na cantina) comportamentos na cantina, almoço de natal, aulas de viola que vão iniciar, etc. A3 interrompe o almoço para ir a uma outra mesa ajudar	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

							aluno NEE a cortar os alimentos do prato. Curioso, no final da refeição, cada um separa os seus detritos (papel, plástico, papel, orgânicos, etc.)	
c	I	C	12	4		14:00	Tomam café no Bar, a Diretora. aborda aluno que se percebera só se ter servido de arroz e sopa! No caminho entre a cantina e o bar, Dir. chama a tenção de aluno que estava de gorro dentro do bloco de aulas...	
a	II	B	8	6		14:04	Diretora sentou-se frente ao PC. (A3 vai sempre trocando impressões sobre acertos de horários, reuniões para a semana seguinte, ementas semanais da cantina, etc.)	
d	III	B	9	3		14:10	Diretora telefona Prof. Coordenadora da EB1 Y visitada de manhã, para dar conta das resoluções tomadas com o Vereador de Educação.	
b	II	B	11	3		14:13	Diretora continua no PC abrindo correspondência e confirmando se as previsões meteorológicas permitirão o previsto corte da palmeira!	
a	III	B	6	29		10:16	Com A3 vai discutindo sobre a melhor maneira de resolver situações sobre: AEC's do 1º ciclo, contratação de assistentes operacionais, etc.	
b	II	B	11	2		14:45	Prof bate à porta e vem entregar documentos à Diretora.	
d	III	D	9	3		14:47	Diretora telefona novamente para o vereador, como não o encontra deixa recado com indicação de suspensão da obra, da EB1 Y visitada!	
a	III	B	8	10		14:50	Sempre em frente ao PC vai trocando impressões com A3 sobre horários/atividades do Ens. Especial. Sai do PC	
a	III	B	11	6		15:00	Bate à porta uma funcionária do SASE, com uma dúvida sobre um aluno e respetivo escalão em que está colocado... (A2 está num PC, trabalhando com fichas de avaliação docente)	
a	II	B	11	3		15:06	Dir. passa para a secretária onde "avia" correio suporte papel.	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

c	III	B	8	11		15:09	Bate à porta outra funcionária da secretaria, entrega documentos à Diretora e articula com ela serviço da secretaria para a semana seguinte, já que uma delas vai gozar uns dias de férias	
b	III	B	9	5		15:20	A2 entra no gabinete dando conta à Diretora que os técnicos estão a tentar resolver situação de tubagens do saneamento de um WC entupido, que vão precisar rebentar uma zona do recreio para encontrar o ponto crítico.	
b	II	B	11	2		15:25	Diretora continua com o correio em papel...	
b	II	B	13	5		15:27	A2 explicou à Diretora dúvidas na interpretação dos requisitos na Av.Docente (Dec-Lei nº26/2012) quanto à recuperação da Observação de Aulas...	
b	I	A	6	4		15:32	Batem à porta, prof da Unidade de Multideficiência veio junto da Diretora saber da autorização para realizar um power point para o dia do Professor, a passar em todos os espaços comuns da escola (átrio, bar, etc.)	
d	I	A	1	4		15:36	3 alunos vêm falar com a Dir., pedindo informação sobre o organigrama da escola, para um trabalho que estão a preparar,... mostrou-lhes o mesmo em papel e remeteu-os para o site da escola (A3 leva-os a um PC, noutra sala, para lhes mostrar).	
b	II	B	11	4		15:40	Diretora volta para o correio... conforme os vários assuntos vai trocando impressões com os restantes elementos da Direção.	
b	II	B	13	2		15:44	A2, que está a tratar da Av.Docente (está a preparar uma ficha para que os professores que têm de ser avaliados possam pedir observação de aulas) vai trocando comentários com a Diretora sobre o assunto.	
b	II	B	11	1		15:46	Diretora diz que vai terminar o correio!	
b	III	B	13	1		15:47	A2 toca novamente no assunto da Av.Docente, sobre o teor da ficha que está a elaborar.	
d	II	D	1	1		15:48	A1 que está noutro PC a ler documentação sobre a fase de agrupamento de escolas que está em curso, pergunta à	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

							Diretora quando vai ter reunião com elementos da Câmara, onde o assunto vai ser tratado.	
b	II	B	11	1		15:49	Diretora telefona para a secretaria para que corrijam data apenas ao doc. Já que haviam colocado um mês depois!	
b	II	B	11	1		15:50	Batem à porta, outra funcionária da secretaria pede para corrigir outra gralha do mesmo doc.	
b	II	B	13	1		15:51	A2 pede à Diretora para ler, no seu PC, o texto que terminou, entretanto.	
b	II	B	13	1		15:52	Diretora desloca-se ao PC de A2, para ler texto preparado...	
b	II	B	11	1		15:53	Novamente funcionária da secretaria trazendo documento corrigido. Diretora devolve-lhe pasta do correio, lida.	
b	II	B	13	4		15:54	Continua com A2 a reler o texto em elaboração.	
b	II	B	11	1		15:58	Diretora voltou para o seu PC	
a	III	C	4	3		15:59	Toca o telefone, Diretora é alertada para aluno que está a cumprir castigo, varrendo o recreio, e que se recusa a fazê-lo. Diretora pede à funcionária que coloque em zona do recreio, que o torne visível.	
a	III	C	4	1		16:02	Diretora repreende-o, da janela avisando-o de que tem de cumprir as suas obrigações.	
b	II	B	11	4		16:03	Volta para o PC.	
b	III	D	9	11		16:07	Diretora telefona para a secretaria para que a ponham em contacto com.... ?? para esclarecer trâmites a seguir quanto a protocolo que a escola está a estabelecer com Empresa XXX, a propósito da dita cobertura para o pátio central (pelos vistos conseguiram autorização da DREC para o fazer, mas demoraram algum tempo ajuntar o montante necessários para o fazer). Ao mesmo tempo vai trocando comentários, com os elementos da direção presentes, sobre o convite que receberam para integrarem a equipa de avaliação externa...	
b	II	B	13	6		16:18	A2 vem mostrar à Diretora o impresso, que estava a preparar, aguardando a sua leitura e concordância, Diretora dá o aval ao teor da ficha.	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

b	III	C	9	9		16:24	Diretora, que estava no PC, ao ouvir sons de maior volume no recreio, frente à sua janela, abre-a para controlar o que se passa... Aparentemente, nada de especial!... volta a fechar a janela, e regressa ao PC.	
b	II	B	9	1		16:33	Diretora telefona a uma funcionária da secretaria, chamando-a ao gabinete.	
d	II	D	9	3		16:34	Pede-lhe que faça um ofício para enviar à dita Empresa XXX.	
a	II	A	1	6		16:37	Diretora uma vez que no dia seguinte vai ter lugar o Conselho Pedagógico, lê as atas de reunião de departamentos, sobre a utilização dos tempos de apoio ao estudo (constava que professores estavam a usar esses tempos para dar apoio a Matemática... quando já existe apoio específico a Matemática).	
b	II	B	11	4		16:53	Diretora leva documentos à secretaria e regressa.	
b	II	B	11	2		16:57	Diretora volta ao PC.	
a	II	A	1	3		16:59	Diretora telefona para a docente da Unidade de Multideficiência, sobre o lançamento de dados solicitado pela DGAE, numa plataforma informática sobre certos alunos NEE.	
b	II	B	11	2		17:02	Diretora pede ao A2 esclarecimento sobre o cabeçalho do documento anteriormente tratado.	
d	II	B	11	2		17:04	Diretora. está no PC a enviar o tal documento para um Centro de Formação....	
d	III	D	11	6		17:06	Entra uma funcionária da secretaria com o ofício para a empresa XXX.... Diretora depois de o ler, pede que digitalize e o grave em <i>pen</i> , para que a Diretora possa enviá-lo para a empresa.	
d	II	D	11	2		17:12	Diretora telefona para o Centro de Formação, em questão, a avisar do envio do documento (Em que o A2 esteve a trabalhar) para que o possam enviar a todas as escolas	
b	II	B	11	8		17:14	Volta a funcionária da secretaria, esqueceu-se de numerar o ofício...	
a	II	B	3	5		17:22	A2 conversou com a Diretora sobre os resultados de 9º ano,	

Registo de atividade diária da Diretora

30/11/2012 (6ªfeira)

Maria José Castelo branco

							de Português (descida) e Matemática (subida) associando o sucesso de Matemática à disponibilidade dos professores de Matemática para implementarem novos projetos. Ou, ao menor nível de dificuldade dos próprios exames!	
b	II	B	8	3		17:27	Discutiram ainda algum tempo sobre a constituição das equipas de exames.... Todos os elementos da direção foram saindo, exceto um que ficou a aguardar a saída de ...	
					Abandona a escola.	17:30		

LEGENDA	
SIGLA	SIGNIFICADO
DT	Diretor de Turma
EE	Encarregado de Educação
PC	Personal Computer
AEC's	Atividades de Enriquecimento Curricular
NEE	Necessidade Educativas Especiais
CM	Câmara Municipal
PEI	Plano Educativo Individual
A1	A1 – Vice Diretor
A2	A2 – Assessor
A3	A3 – Adjunta
A4	A4 - Adjunto

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

CATEGORIZAÇÕES TEMÁTICAS, SEGUNDO:				DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE				
Katz (1974) + Morgan (1983)	Mintzberg (1986)	Jones,A (1988)	Dinis,L. (1997)	Tempos (em minutos)	Local	Horário	Diretora alvo	Direção
a	I	D	12		Chegada à escola	10:10	Ao chegar à escola a Diretora distribui 5 “bons-dias”	
a	III	A	8	3		10:12	A diretora instala-se na sala, na sua secretária. Professor bate à porta para entregar vários papéis. E vai dar aula, ainda fala com a Diretora sobre marcação de férias. Falam também sobre a necessidade de estudarem a hipótese de constituição de turma com ensino articulado de música, em cooperação com o Conservatório de Música.	Diretora, A4 e A3
b	III	B	8	7		10:15	Diretora desloca-se à sala de convívio cruza-se com 8 prof com quem vai trocando impressões sobre, coadjuvância, marcação de reuniões, etc.	
b	III	B	9	2		10:22	Pára na sala de professores, procura um prof específico para tratar de assunto relacionado com um palco.	
b	III	C	8	2		10:24	Acaba por falar com outros dois, sobre situações de disciplina e colocação de professores e vagas para professores, no quadro da escola. Mais outro professor aborda a Diretora.	
d	III	A	6	4		10:26	Regresso à sala da direção. Com o A1 articula a logística para um evento musical (concerto com 55 elementos) como assegurar almoço para todos os elementos da orquestra que vem à escola na festa do final do ano.	Diretora, A1 e A4
d	III	B	9	2		10:30	Telefona ao professor que procurava na sala de professores, para articular detalhes da festa final, sobre um palco.	
d	III	B	6	2		10:32	Com o A1 articula pormenores para torneio de andebol.	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							Volta à festa final de ano, sobre o tempo que demorará o espetáculo (45 minutos), quem vai assistir (alunos, 1.º ciclo, ensino básico,...)?	Entra A2.
b	II	B	11	4		10:34	Ao mesmo tempo vai articulando documentos e correio. Com o A4 comenta sobre problema de stress que viveram na véspera do dia do teste intermédio (porque estavam sem ligação net, e não conseguiam retirar o teste da plataforma do ME. Batem à porta, funcionária informa Diretora sobre marcação de outro professor para 23 maio.	Sai o A1.
a	III	B	10	1		10:38	Toca o telefone para a Diretora (5 seg). Chamam-na à Contabilidade.	
a	III	B	10	4		10:39	Diretora vai à Contabilidade (transferência de verbas)	
d	I	B	6	11		10:43	Diretora regressa à sala com outro professor (departamento Ciências Sociais e Humanas) com quem fica a acertar detalhes sobre três sessões de Teatro (que vão decorrer na escola (6 de maio) sobre o 25 de abril (no auditório da escola para todos os alunos ≈ 230). Grupo de Teatro Profissional, externo à escola). Diretora consulta agenda para ver a qual das sessões poderá assistir (na 1.ª da manhã não poderá, porque vai receber o candidato do PSD à Câmara Municipal da Figueira da Foz. A mesma professora informa a Diretora que os professores do seu departamento vão passar a lançar no site da Escola atividades dos seus diferentes prof, também informa que, a 8 de maio (4ª feira), vai levar alunos a um museu na cidade (no âmbito do clube “raízes” do património). Também falou sobre a celebração do Dia da Escola sede, do Agrupamento. A Diretora informa que no dia seguinte, no Pedagógico, todos vão apresentar sugestões para esse programa.	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

c	I	D	12	1		10:54	A Diretora questiona também a professora sobre situação de saúde oftalmológica. Professor de História saiu.	
a	III	C	4	1		10:55	A4 aborda com a Diretora situação do tribunal sobre situação de um aluno...	
b	II	B	11	1		10:56	Por telefone, a Diretora pede à secretaria o documento aviso de abertura do Concurso (26 abril – 7 maio).	
b	III	B	11	1		10:57	Batem à porta para entregar documento.	Volta o B
b	II	B	11	1		10:58	Diretora senta-se a organizar legislação, correio, etc.	
b	III	A	1	4		10:59	Bate uma professora à porta, X (de Ciências Naturais e Pres. do Conselho Geral) vem junto da Diretora dando conta da GNR (secção de ambiente) solicitação autorização para realizarem sessão de sensibilização (incêndios, comportamentos, etc.) A Diretora avisa que o assunto tem de ir a Conselho Pedagógico. Pelos vistos o assunto já é do conhecimento da Coordenadora, que deverá abordar o assunto. A professora sai para ir buscar documentação relativa ao assunto.	
b	III	B	11	2		11:03	Diretora regressa à organização do correio e outros. (Está a decorrer uma reunião (FENPROF) com 4 prof)	
b	II	A	6	2		11:05	Entra uma professora de Ed.Física “especialista” em Informática (é a responsável por todo o PTE) para acertar com a Diretora detalhes sobre o torneio de Andebol (são os alunos que organizam).	
b	I	B	11	3		11:07	Diretora vai à sala onde decorre a reunião sindical. Entretanto entra funcionária com documento q entrega ao A1.	
b	III	A	1	3		11:10	Regressa a prof X com a informação sobre o assunto da GNR. Diretora regressa e, com a prof X, acerta detalhes sobre atividade com a GNR (contactos com DT’s, aulas que são afetadas, data 9 maio, etc.	
b	III	B	11	2		11:13	Diretora regressa aos papéis (legislação, correio, etc.)	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

b	III	B	6	8		11:15	Diretora questiona A1 e A2 (dois professores Ed.Física) sobre o termo “arborismo”, atividade que vão organizar com 1.º ciclo, nos plátanos ao lado da escola. A4 e A2 vão trocando impressões sobre códigos de escolas e de prof, relacionados com a plataforma do ME para os concursos. Diretora troca informação sobre plataforma de exames	Na sala só estão A4 e A2 juntos a tratar assunto do concurso de prof. A1 regressa À sala e ao seu PC. A4 sai
d	III	D	6	2		11:23	Prof X volta à sala, dá conta da substituição do representante da Cruz Vermelha no Conselho Geral . Diretora fala sobre montante angariado em peditório, que ainda está na sua posse, para a Cruz Vermelha.	
c	I	D	12	1		11:25	Prof X sai da sala, mas antes a Diretora comenta o cabelo desta!	
b	III	B	11	2		11:26	Diretora regressa aos papéis...	
b	III	B	9	1		11:28	“Humidade nas salas 7 e 18”, Diretora avisa A1 , sobre este problema que lhe é comunicado por escrito em participação. Troca impressões com A1 sobre risco potencial da humidade nas ligações elétricas.	
d	III	A	6	3		11:29	Bate à porta, psicóloga da escola a tempo inteiro, para tratar de convite para escolas profissionais para o auditório da escola. Regressa a prof X deixa recado para A3 , volta a sair.	
d	III	D	6	7		11:32	Batem à porta, entra professora, dando conta de espetáculo cujas verbas recolhidas revertem a favor de família de Polícia Marítimo morto há cerca de mês, no auxílio em naufrágio de	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							iate (a filha mais velha frequenta esta escola e o mais novo é autista e frequenta escola da cidade) Também refere a necessidade de sensibilizar Associações de Pais e professores desta e outras escolas.	
b	III	A	6	4		11:39	Regressa a psicóloga, com Diretora discute sobre quais as turmas que seria mais importante assistirem às sessões da Associação “Novo olhar”, sobre prevenção de consumo de substâncias psicoativas na adolescência. Também dá conta à Diretora de inscrições abertas para seminário sobre “Perturbações de comportamento em sala de aula”. Também fala sobre outras sessões sobre outros temas: Igualdade, Riscos Sociais, etc.	
b	II	D	6	1		11:43	Depois da psicóloga sair, Diretora classifica, comigo, o seu trabalho de excepcional!	
b	III	B	11	1		11:44	Diretora telefona para a Secretaria para que funcionária venha à sala.	
b	II	B	8	2		11:45	Batem à porta, entra uma funcionária da secretaria, alerta Diretora para necessidade de professores atualizarem E-Bio, porque com a alteração dos QZP, os códigos para concurso terão sido alterados.	
b	III	B	8	1		11:47	Entra funcionária da secretaria que a Diretora havia chamado. A Diretora pede-lhe para entregar documentos que estavam indevidamente sobre a sua secretária, a outra pessoa.	
b	III	B	11	3		11:48	Saem as duas funcionárias da secretaria.	
b	III	B	11	3		11:51	Diretora regressa ao “despacho”-	
b	II	B	8	7		11:54	A2 , do seu PC informa Diretora sobre a existência de manual, on line , para preenchimento dos impressos de candidatura aos concursos de professores. Gera-se a dúvida sobre os códigos dos Agrupamentos a indicar nos concursos, se já constarão os nomes dos Agrupamentos recentemente	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							formados. Diretora prepara mail a enviar a todos os professores, recomendando a leitura cuidada do manual e os diferentes campos, já anteriormente preenchidos, no E-Bio, para a deteção de eventuais mudanças!! E também dos prazos, 5 dias úteis, para apresentação na escola onde são colocados.	A1 sai.
b	III	B	6	1		12:01	Toca o telefone, alguém a informar a Diretora sobre as dimensões do palco que necessitam .	
d	II	D	6	1		12:02	De imediato, tenta reportar a informação a alguém da Câmara Municipal... (não consegue, hora de almoço)	
b	III	B	11	2		12:03	Diretora continua a despachar.	
d	III	D	6	3		12:05	Toca o telefone, pessoa da CM, Diretora informa sobre as dimensões do palco que necessitam. A CM vai empréstá-lo à escola.	
b	III	B	8	3		12:08	Entra funcionária, fala com a Diretora sobre a ordem relativa de dois professores na lista graduada da escola. A funcionária conversa ainda com a Diretora sobre o mail a enviar aos prof sobre os concursos, dando conta que os funcionários da secretaria não devem esclarecer dúvidas sobre o assunto, para prevenir que no caso de haver enganos eles não lhes possam ser imputados. (sai)	Regressa m A1 e A3
d	I	B	3	6		12:11	Entra uma professora a pedir autorização para.... Diretora sai com a professora. Batem à porta, professora para falar com A3. A3 sai com a presidente do Conselho Geral., antes comenta sobre a necessidade de, no dia seguinte, combinarem com a Diretora as datas de exames.	
b	III	B	3	2		12:17	Diretora regressa e vai para o PC, consultar mail. C informa Diretora sobre transporte de alunos do 1.º ciclo para a realização dos exames de 4.º ano, dois circuitos acompanhados por dois professores (um bus e um mini bus,	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							fornecidos pela CM).	
e	I	C	12	1		12:19	Toca o telefone, é a filha a combinar detalhes para a tarde (18:15) para assistir cerimónia.	
a	III	C	4	3		12:20	Bate à porta uma professora para dar conta que um aluno de 8.º ano, com comportamento de falta persistente às aulas e que voltou a faltar. Foi dado conhecimento à EE que comunicou ter conhecimento. Comentam entre si, sobre encerramento de escola do 2º ciclo, por falta de alunos. Sobre o aluno faltoso o passo seguinte é a suspensão. Combinam juntas, o dia da suspensão para que não afete as disciplinas em que ele já está em maiores dificuldades de excesso de faltas. Professora sai para ir buscar documentos.	
b	III	C	4	2		12:23	Diretora comenta com A4 e A3 sobre a irresponsabilidade da EE (funcionária de uma escola) de não conseguir “controlar” o aluno... (o tal de 8.º ano). Sai o A3 com a presidente do conselho Geral.	
b	III	B	11	1		12:25	Diretora regressa ao PC.	
a	III	C	4	3		12:26	Regressa a DT anterior com o registo de faltas do aluno de 8.º ano. Juntamente com a Diretora escolhem o dia para “suspender” o aluno sem fazer com que exceda o n.º de faltas (porque já tem muitas). DT sai.	
b	III	B	11	6		12:29	Diretora regressa ao PC	Só está C
b		A	1	1		12:35	Entra funcionária da secretaria com documento para a Diretora assinar... A Diretora informa que só o poderá fazer dia 26, já que o assunto irá a Conselho Pedagógico no dia seguinte. Sai a funcionária.	
b	I	B	11	10		12:36	Diretora regressa ao PC Regressam à sala E e Professora, presid do Conselho Geral.	
b	III	B	8	9		12:46	Entra professora para falar com Diretora sobre vagas no seu grupo disciplinar (houve extinção de um lugar) e	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							necessidade de concorrer, e qual a melhor forma de o fazer sem correr o risco de ir para o fim da lista (é um professor "Horário Zero")	
c	I	D	12	5		12:55	Almoço na cantina da escola, com mais 2 elementos da direção e presidente do Conselho geral, mais dois professores (na cantina, a Diretora coloca-se sempre de costas para a parede para controlar o que se passa...) Um funcionário conta, à saída da cantina, que um aluno que ia deitar fora grande parte da refeição voltou para trás por ter visto a Diretora...	
e	I	C	12	119		13:30	Diretora sai da escola com A1, para uma aula de viola.	
b	III	B	11	1		14:49	Diretora e A1 regressam à sala da direção e PC, A1 sai logo a seguir.	
a	III	C	4	6		14:50	Diretora recebe prof que dá conta de uma situação de "atestado" médico para aluna, para não praticar natação até ao final do ano, situação de miúda com crise de "identificação corporal", homossexual,... (recusa-se a vestir fato de banho no balneário) Resolvem aceitar a "recomendação" da psicóloga.	
e	I	C	12	1		14:56	Diretora telefona/devolve chamada telefónica à filha que a tentara contactar na sua ausência.	
b	II	B	11	15		14:57	Diretora regressa PC, mails.	Chegou o A4 que depois de estar ao telefone vai acertando com A3 as datas de exames.

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

b	III	C	8	3		15:12	Diretora liga para a Secretaria a pedir “manual” dos concursos de prof para enviar a todos os prof , juntamente com o mail recomendando a leitura cuidada de toda a documentação.	
b	III	B	11	2		15:15	Professor entra na sala solicitando as pautas, Diretora procura facultar-lhas.	
c	III	A	6	2		15:17	Diretora pergunta A4 se neste período já houve aulas de hipoterapia... como não sabia Diretora reserva para mais tarde a recolha de informação, para poder saber se já houve transporte facultado pela CM.	
b	II	B	11	7		15:19	Diretora continua no PC	
b	III	B	8	2		15:26	Diretora lê, em voz alta, o teor do mail que preparou para enviar a todos os professores... E sugere acrescento de parágrafo. Diretora aceita a sugestão e dá por finalizado.	
c	III	B	8	6		15:28	Diretora lê o mail sobre calendarização da formação “Procedimentos disciplinares” que um professor da escola está a frequentar.	Entrou o A1
b	II	C	8	10		15:34	O A1 ao chegar ao PC, levanta dúvida sobre o teor do mail recebido da própria Diretora, quais são os efetivamente considerados Horário nesta escola. Porque dois deles não têm componente letiva (Diretora explicou-lhes “Horário Zero” é isso mesmo).	
b	II	B	11	4		15:44	Diretora volta ao PC e mensagens de telemóvel.	
e	I	C	12	2		15:48	Diretora recebe telefonema internacional... sai da sala para atender (telefonema do marido)	
b	III	B	11	4		15:50	Diretora regressa à sala, já com uma funcionária da Secretaria para assinar um documento.	
d	I	D	6	2		15:54	Diretora discute com A1 e A3 sobre a melhor maneira de fazer a recolha de fundos, para ajudar família do Guarda Marítimo morto. Sai da sala para falar com chefe dos	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							serviços administrativos que a chamara.	
d	I	D	9	2		15:56	Diretora volta à sala e atende telefonema da CM informando-a que o vereador que ela tentara contactar está em reunião (uma funcionária entrou e circulou pela sala despejando os caixotes do lixo)	
b	III	B	11	2		15:58	Diretora regressou aos papéis... a despachar.	
b	III	B	6	4		16:00	Bateram à porta (professor de Ed.Física) vem buscar documento. PEI, de dois alunos. E aproveita para tentar esclarecer situação relacionada com um aluno. Diretora questiona o prof sobre o motivo de haver um PEI sobre a sua secretária, já que esses documentos devem ser enviados para ele próprio (Professor responsável pelo Grupo do Ensino Especial).	
b	III	B	6	5		16:04	Diretora vai ao PC de A3 confirmar na documentação, qual o procedimento, destino correto a dar aos PEI, confirmando-lhe que devem ser entregues a ele próprio ou na Secretaria, para que lhos façam chegar.	
b	II	B	11	4		16:09	Diretora regressa aos seus papéis.	
b	III	B	11	1		16:13	Diretora arquiva alguns documentos, em papel, em dossiers.	
b	III	A	11	2		16:14	Regressa à secretária e papéis (está a ler atas)	
c	I	D	6	2		16:16	Regressa A4 e a professora de Ed.Física (especialista em TIC) vem perguntar à Diretora se prefere ser filmada ou fotografada, mais tarde na sessão de tomada de posse, recondução de diretora no cargo. Ela escolhe fotografia.	
a	III	C	8	2		16:18	Batem à porta, entra o professor que está a frequentar a formação, Gestão de Indisciplina, condução de Inquéritos.	
b	III	B	4	15		16:20	Diretora sai da sala, dirigindo-se à secretaria.	
c	III	C	4	4		16:35	Diretora regressa (esteve a falar com DT, sobre a situação delicada de aluno ucraniano que está a ser negligenciado, passa fome, e esconde a situação)	
c	III	C	4	2		16:39	DT anterior, volta a chamar Diretora ao exterior da sala.	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

b	III	B	8	9		16:41	Diretora regressa à sala, papéis (atas de reuniões de departamento). E pede Diretora para estudarem juntos o mapa de vigilantes e coadjuvantes para os exames de 4.º ano que se aproximam. Diretora pede-lhe para aguardar. Diretora comenta com A3 e A4 sobre os resultados dos testes intermédios de L.Portuguesa, congratulando-se pelo facto do Agrupamento ter ficado acima da média nacional. E ainda perguntou, e a Matemática? Diretora disse não saber, estava a ler a ata do Departamento de Língua Portuguesa, por isso é que ficou a saber.	Entra a professor a presid do Conselho Geral. Para pedir à A3 que se junte a ela na Biblioteca daí a uns minutos.
b	III	B	11	3		16:50	Diretora levanta-se para arquivar atas já lidas.	
d	I	B	6	2		16:53	Diretora sai para falar com a professora que no átrio, prepara exposição alusiva ao 25 de abril.	
c	III	D	12	2		16:55	Diretora entra na sala para mostrar o trabalho de um aluno do 6.º ano que, ajudado pelo pai, elaborou um trabalho em madeira com bandeira nacional, um cravo e uma pomba.	
b	I	B	11	7		16:57	Diretora regressa à sala, à secretária, e ao PC para consultar caixa do correio	
c	I	A	11	3		17:14	Avisa A4 que reencaminhou mail sobre a divulgação de um projeto para o 1.º ciclo, sobre obesidade infantil.	
a	III	C	4	16		17:17	Diretora está a finalizar processos para estabelecer medidas sancionatórias para alunos com excesso de “expulsões da sala”.	
b	III	B	8	12		17:30	Quando estão na sala, Diretora, A1 , A4 e A3 decidem discutir entre si o mapa de férias da direção. Cada um deles dá conta do nº de dias de férias e dividem as responsabilidades que lhes estão atribuídos, quando podem gozar férias, (contratos, elaboração de horários, exames,	

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							pautas/reuniões, etc.)	
d	I	B	11	14		17:42	Diretora volta a despachar... (acho, que está a preparar o "improviso" para a tomada de posse!!)	
e	I	C	12	4		17:56	Diretora vai trocar de roupa, preparando-se para a tomada de posse.	
d	III	D	1	20		18:00	Diretora vai reunir com Conselho Geral	
d	I	D	6	110		18:20	Abrem o auditório da escola, onde estavam reunido o conselho Geral, a toda a comunidade. Alguns prof de várias das escolas do Agrupamento, EE, alunos, filha da Diretora, etc. discursos da presid. do conselho Geral e da Diretora tomando posse no cargo de Diretora para q voltou a ser reeleita (9 anos neste Agrupamento, recebeu um ramo com 9 rosas alusivas). Entre momentos musicais, dança, etc. (pré escolar, 1.º ciclo e Básico)	
						19:30	Saiu da escola	

LEGENDA	
SIGLA	SIGNIFICADO
DT	Diretor de Turma
EE	Encarregado de Educação
PC	Personnal Computer
AEC's	Atividades de Enriquecimento Curricular
NEE	Necessidade Educativas Especiais
CM	Câmara Municipal
PEI	Plano Educativo Individual
A1	A1 – Vice Diretor

Registo de atividade diária da Diretora

23/4/2013 (3ªfeira)

Maria José Castelo Branco

A2	A2 – Assessor
A3	A3 – Adjunta
A4	A4 - Adjunto

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

CATEGORIZAÇÕES TEMÁTICAS, SEGUNDO:				DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE				
Katz (1974) + Morgan (1983)	Mintzberg (1986)	Jones,A (1988)	Dinis,L. (1997)	Tempos (em minutos)	Local	Horário	Diretora alvo	Direção
b	I	C	6	1	Chega à escola	8:45	Diretora chega à escola, entre o parque de estacionamento e a entrada da escola vai conversando com uma professora procurando inteirar-se sobre o sucesso de uma iniciativa com os alunos.	
b	III	B	11	1		8:46	Diretora entra na sala da Direção cumprimenta o colega A4, que está a trabalhar com uma professora, e questiona sobre a taxa de adesão à greve e possibilidade, ou não, de realização dos exames de 3º ciclo.	A4 saiu.A3 entrou, recolheu documentos e saiu.
b	III	B	3	1		9:47	Diretora regressou à sala com professor de ciências, para confirmar dados sobre o calendário de exames.	
b	III	C	8	10		9:48	Senta-se a trabalhar com A3, conferindo lista de professores faltosos, depois de confirmarem que todos os exames e secretariado estão a funcionar em pleno.	Chegou o A1
b	II	D	8	2		9:58	Telefona secretaria para informar sobre percentagem de professores presentes/ausentes.	
b	III	B	11	15		10:00	Diretora senta-se à secretária despachando documentos que aguardam sobre a secretária. Diretora comenta sobre resultados obtidos por alunos do Agrupamento nos exames nacionais de 4º ano (5 e 9 pontos percentuais acima dos resultados nacionais, a Língua Portuguesa e Matemática, respetivamente)	
b	III	C	3	18		10:15	Diretora leva prova de exame a policopiar (fica junto à máquina durante o processo).	
d	III	D	9	7		10:33	Diretora regressa sala de direção. Telefone toca, da Câmara para avisar que funcionários vêm “levantar” palco que esteve montado durante o fim de semana (festa de	A1, A2 e A4.

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							Associação de Pais). Ao mesmo tempo articula com dois dos colegas a calendarização das limpezas gerais, de férias, dos blocos de aulas.	
c	III	A	11	2		10:40	Funcionária avisa que já estão a ser devolvidos manuais para "bolsa de manuais" e informa sobre verificação a que os está a sujeitar (conservação, mensagens escritas, etc.)	
a	III	B	10	4		10:42	Diretora desloca-se à secretaria para proceder a transferência bancária.	
b	II	B	11	6		10:46	Diretora regressou à sala, para o PC, para ver correio eletrónico. Volta ao registo de presenças de professores de todo o Agrupamento.	A4 está no PC.
d	I	D	12	8		11:02	Diretora pede a uma professora que escreva uma notícia para os jornais, sobre jantar e festa do sábado anterior, aberto à comunidade, de inauguração da cobertura do pátio (processo de 4 anos, durante o qual todos se envolveram na angariação de fundos para a instalação da dita cobertura). Toca o telefone, sobre o mesmo assunto, solicitando notícia sobre o evento, e disponibilizando fotos para juntar à notícia.	
b	III	C	8	4		11:10	Com os vários elementos da direção, articula a marcação de reuniões para o dia seguinte. Acerta também uma data para um almoço de direção.	
b	III	B	11	3		11:14	Funcionária da secretaria leva documento à Diretora para assinar.	
	III	C	8	1		11:17	Diretora volta, com os colegas à marcação de reuniões e respetivas convocatórias.	
b	II	B	11	1		11:18	Toca o telefone, é para outro elemento da direção.	
b	II	B	11	7		11:19	Diretora continua no PC, imprimindo documentos.	
b	III	B	7	3		11:26	Professora bate à porta e solicita relatórios de psicóloga. Questiona Diretora sobre a hipótese de abertura de curso CEF. Sai à procura de psicóloga.	
b	III	B	8	6		11:29	Diretora senta-se com A3 acertando calendário de reuniões	

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							e provas de equivalência.	
b	III	B	11	2		11:35	Entra funcionária com documentos para Diretora assinar.	
b	III	B	3	3		11:37	Diretora, continua com A3, a preparar avisos, telefonemas, etc. relativos aos exames.	
b	II	B	11	1		11:40	Toca o telefone, Diretora atende e responde sumariamente.	
b	III	B	11	2		11:41	Professora bate à porta e solicita lista de professores da turma X. Diretora faculta-lhe lista para fotocopiar.	
b	III	B	3	2		11:43	Entra funcionária da secretaria para que a diretora lhe entregue texto de avisos para elaborar texto se avisos a afixar. Entrega, igualmente, à Diretora documento para assinar	
b	III	B	3	3		11:45	Diretora volta ao trabalho com A3, preparando listas de professores vigilantes e suplentes, para os exames do dia seguinte.	
b	III	B	3	2		11:48	Entra professor de ciências, lembra a necessidade de reservar duas salas para os exames de ciências, devido ao número de alunos inscritos.	
b	III	B	11	1		11:50	Diretora volta ao serviço que tinha em mãos.	
b	III	B	3	1		11:51	Batem à porta, funcionária da secretaria, para confirmar lista de inscritos, para os exames do dia seguinte. Diretora solicita-lhe a confirmação desses números para que possam fechar "assunto".	
b	III	B	3	1		11:52	Voltam ao trabalho, Diretora e A3.	
b	II	B	11	5		11:53	Diretora fica sozinha, A3 vai atender telefone para o exterior da sala.	
b	III	B	3	1		11:58	Entra novamente funcionária da secretaria, confirmando os números de alunos inscritos para os exames do dia seguinte.	
b	III	B	3	2		11:59	Voltam ao trabalho que tinham em mãos.	
b	III	B	11	2		12:01	Batem à porta, professora entrega documento à Diretora e sai. A3 atende telefone.	
b	III	B	3	21		12:03	Voltam ao mesmo trabalho. A1 integra o grupo, alguns segundos e volta a sair, para trabalharem calendário de reuniões e exames.	A1 volta à sala.

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

b	III	B	11	6		12:24	Diretora sai da sala, vai à secretaria.	
b	III	B	3	1		12:30	Diretora regressa e avisa A3 para não esquecerem retirar certa informação dos placards.	
b	III	B	11	2		12:31	Diretora volta a ir à secretaria.	
b	III	B	3	1		12:33	Diretora regressa sala e alerta colegas para a necessidade de prepararem a calendarização de exames para os dias seguintes.	
b	III	B	11	6		12:34	Professora bate à porta e entrega documento à Diretora.	
c	I	C	12	3		12:40	Diretora desloca-se ao hall para ver peças expostas.	
b	II	D	11	27		12:43	Diretora regressa sala e recebe funcionária da secretaria com mensagem das entidades centrais. Responde por mail, dando conta do tipo de exames em curso no Agrupamento. Estão todos os elementos da direção nos PC, uns consultando mails, outros preparando documentos de divulgação dos calendários preparados.	
b	III	B	11	2		13:10	Diretora é chamada à secretaria para esclarecer dúvida.	
d	II	D	11	5		13:12	Diretora regressa à sala. Todos estão atentos às notícias transmitidas acerca do decurso dos exames, em dia de greve de professores.	
d	I	D	12	21		13:17	Saem para almoçar, já que a cantina está encerrada (Diretora, A4, A1 e eu). Todo o tempo a conversa gira em torno da escola e dos alunos, mais aspetos do foro emocional.	
b	II	B	11	6		14:38	Regressam à escola, vão para os respetivos PC's.	
b	III	B	11	8		14:44	Toca o telefone, Diretora esclarece uma dúvida sobre a data de uma convocatória a Encarregados de Educação. Pede a um dos colegas, que vai a sair da sala, que peça a funcionária da secretaria documento em falta.	
b	III	B	11	2		14:52	Como está a demorar, vai ela à secretaria buscá-lo.	
b	II	B	11	5		14:54	Regressa à sala e ao PC.	
d	II	D	3	2		14:59	Toca o telefone, Diretora atende para fornecer dados de concretização dos exames de hoje (Português, Língua não materna e Prova de Equivalência a Frequência de História)	

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

b	II	B	11	2		15:01	Volta ao PC.	
b	III	B	3	2		15:03	Diretora volta, com A3, a debruçar-se sobre o calendário de exames ainda em falta.	
b	III	B	11	2		15:05	Entram dois professores para entregarem documentos, Diretora recebe-os.	
b	III	B	11	4		15:07	Batem a porta, Diretora recebe funcionária esclarecendo uma dúvida já sobre matrículas/transferências de escola.	
b	III	B	8	2		15:11	Diretora volta para o grupo A3 e A1, que está a trabalhar na calendarização de exames.	
b	II	B	11	14		15:23	Diretora vai para o PC ver correio. Ficam os outros elementos com o trabalho.	
b	III	B	11	5		15:37	Diretora passa do PC para a secretária, consulta legislação e ao mesmo tempo vai opinando sobre o trabalho que A1 e A3, vão desenvolvendo.	
b	III	B	8	2		15:42	Entra funcionária para “acertar” com Diretora calendário das atividades do pessoal não docente.	
b	II	B	11	5		15:45	Diretora volta para “papéis” sobre a secretária... vai trocando ideias com restantes elementos.	
b	II	B	11	13		15:50	Diretora, depois de resolver problema de marcação e calendarização dos exames em falta, volta para o PC.	
b	III	B	11	2		16:03	Entra funcionária da secretaria com documento para Diretora assinar.	
b	II	C	13	24		16:05	Diretora continua no PC, agora está a tratar de avaliação docente. (ADD).	
b	III	B	8	5		16:29	Chama uma funcionária da secretaria para dar instruções sobre afixação de calendários e convocatórias para os dias de exames e reuniões. Outro elemento da direção trata de organizar as limpezas de “férias” nas várias escolas do Agrupamento.	
b	III	C	13	16		16:34	Diretora continua com diligências várias relacionadas com avaliação docente.	
b	III	B	8	7		16:50	Diretora volta a sentar-se com A3 selecionando as equipas professores que destacados para assegurar os exames dos	

Registo de atividade diária da Diretora

17/6/2013 (2ªfeira)

Maria José Castelo Branco

							próximos dias.	
b	III	B	3	3		16:57	Volta a funcionária da secretaria com avisos para afixar que a Diretora havia solicitado.	
b	III	B	8	22		17:00	Diretora passa "revista" à listagem, elaborada pelos outros elementos, para assegurarem o serviço de exames. E, juntas, completam a escala de professores para os dias mais próximos.	
b	II	B	11	11		17:22	Diretora volta para o PC	
b	III	B	11	5		17:33	Diretora organiza e arquiva, com A1, as provas de exame realizadas hoje.	
b	III	B	11	5		17:38	Diretora volta para o PC para elaborar, ela própria, uma convocatória em falta.	A3 despede-se
b	III	B	8	7		17:43	Diretora faz uma lista de tarefas para ultimar. Já todos os outros elementos saíram e ela fica a terminar o serviço. Finaliza os documentos em falta e deixa-os preparados para o dia seguinte.	A4 sai e A1 alguns minutos depois.
						18:30	Sai da escola	

LEGENDA	
SIGLA	SIGNIFICADO
DT	Diretor de Turma
EE	Encarregado de Educação
PC	Personnal Computer
AEC's	iAtividades de Enriquecimento Curricular
NEE	Necessidade Educativas Especiais
CM	Câmara Municipal
PEI	Plano Educativo Individual
A1	A1 – Vice Diretor
A2	A2 – Assessor
A3	A3 – Adjunta
A4	A4 - Adjunto

	AMEAÇAS (a evitar)	OPORTUNIDADES (a aproveitar)
ANÁLISE EXTERNA		
	PONTOS FRACOS (de que se proteger)	PONTOS FORTES (a valorizar)
ANÁLISE INTERNA		

	AMEAÇAS (a evitar)	OPORTUNIDADES (a aproveitar)
ANÁLISE EXTERNA	<p>Fraco acompanhamento dos alunos por parte dos encarregados de educação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a divulgação dos resultados obtidos pela escola, nos diversos níveis de ensino e nos diversos momentos de avaliação (interna e externa), a toda a comunidade educativa de uma forma regular, apresentando as conclusões/reflexões que daí se retirarem. Sendo esta uma forma de contribuir para a corresponsabilização da comunidade na melhoria dos resultados escolares dos alunos; - Boa relação com as Juntas de freguesia e com a C. Municipal; - Boa relação com empresas/instituições locais que permitem o estabelecimento de parcerias; - Existência de formadores internos nas áreas das TIC e do português; - Excelentes relações com as Associações de pais e encarregados de educação; - Liderança forte e de continuidade, com o reconhecimento da comunidade educativa de uma forma geral.

	PONTOS FRACOS (de que se proteger)	PONTOS FORTES (a valorizar)
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> - Decréscimo das taxas de sucesso da disciplina de matemática no 1º ciclo (apesar de continuarem superiores às nacionais); - Decréscimo das taxas de sucesso de 2º ciclo e 3º ciclo nos últimos anos (apesar de continuarem superiores às nacionais); - Aumento dos casos de indisciplina (alguns verificados logo no 1º ciclo). - Pouca divulgação de atividades realizadas no agrupamento a nível regional. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da qualidade do Agrupamento pela comunidade - Resposta proporcionada às necessidades específicas de aprendizagem e de inclusão (Turma de ensino artístico especializado de música /dança, turmas CEF, PCA, Unidades Multideficiência, inserção na vida ativa para alunos nee) com impacto positivo na melhoria global dos resultados e na inexistência de abandono escolar; - Envolvimento das Associações de pais nas iniciativas/atividades realizadas no agrupamento; - Bom ambiente educativo; - Articulação entre os diferentes níveis de educação e ensino; - Taxas de transição/conclusão registadas no último triénio superiores às médias nacionais; - Bons resultados ao nível do desporto escolar (campeões regionais, nacionais em escalada e atletismo); - Melhoria consistente dos resultados alcançados nas provas de avaliação externa das disciplinas de português e de matemática, acima dos nacionais; - Envolvimento das Associações de pais nas iniciativas/atividades realizadas no agrupamento e sua participação na recuperação/requalificação dos espaços escolares, quer na escola sede quer nas escolas de 1º ciclo e Jardins de Infância; - Variedade de oferta extracurricular aos alunos;