



◊ Perfil e as Funções do Subdiretor de Agrupamento de Escolas

Virgínia Mesquita

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para
obtenção de grau de mestre em Administração Educacional

2023-2024



◊ Perfil e as Funções do Subdiretor de Agrupamento de Escolas

Virgínia Mesquita

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para
obtenção de grau de mestre em Administração Educacional
Orientador: Professor Doutor Carlos Pires

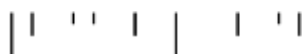
Júri

Presidente: Professora Doutora Catarina Tomás

Arguente: Professor Doutor José Hipólito Lopes

Orientador: Professor Doutor Carlos Pires

2023-2024



Agradecimentos

Foram várias as pessoas que colaboraram para que este estudo fosse concretizado.

Deste modo agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do mesmo.

Agradeço à professora doutora Mariana Dias e ao professor doutor Carlos Pires pelos ensinamentos, pelas ideias, incentivos e ajuda prestada.

Quero agradecer aos meus colegas de curso pela amizade e incentivo, em especial à professora Isabel Cunha, à professora Carla Luz e ao professor David Casimiro.

Agradeço também aos diretores e subdiretores dos agrupamentos de escolas que me receberam, pela sua colaboração, paciência e pelo tempo dedicado.

Por último, com todo o carinho, um enorme agradecimento ao meu marido e ao meu filho Afonso pelo seu amor incondicional, prescindindo de tantos momentos de convívio, para que eu pudesse concluir o trabalho.

Resumo

No domínio da administração escolar, o papel dos subdiretores nos agrupamentos de escolas é um domínio fundamental, mas pouco explorado. A presente dissertação analisa o perfil e as funções destes subdiretores, esclarecendo o significado da gestão intermédia nas instituições de ensino. A escassez de estudos exaustivos sobre esta função reforça a importância deste trabalho de investigação. Utilizando uma metodologia qualitativa, este estudo realizou entrevistas semiestruturadas a 7 subdiretores e 6 professores de um agrupamento de escolas situado no distrito de Lisboa. A investigação revela um papel multifacetado e intrincado que cabe aos subdiretores, integrando um espectro de responsabilidades, relações e expectativas. A ascensão a este cargo está dependente de uma base de experiência e de uma formação alargada. A competência do subdiretor engloba uma mistura de liderança pedagógica e gestão administrativa, atravessando os domínios da supervisão pedagógica e da tomada de decisões com nuances e adaptações. No entanto, este papel não está isento de desafios, como evidenciado pela presença de resistência à mudança e pelos confinamentos de uma autonomia limitada. O advento da pandemia da COVID-19 provocou mudanças transformadoras, catalisando uma mudança sísmica em direção às interações virtuais. Este momento crucial destaca a resiliência incorporada nos subdiretores, uma vez que estes navegaram sem problemas nesta transição, assegurando a continuidade de interações essenciais no ecossistema educativo. A dinâmica das relações entre subdiretores e professores manifesta um espectro, com alguns a reconhecerem esforços de colaboração, enquanto outros expressam sentimentos de exclusão. Os critérios de seleção para esta função sublinham a importância fundamental da experiência e de uma familiaridade íntima com a paisagem intrincada do contexto escolar. A comunicação efetiva surge como um elemento essencial para navegar nas complexidades inerentes a este papel. Essencialmente, estes subdiretores constituem uma rede complexa que constitui a base da coesão escolar e da sinergia de colaboração.

Palavras-chave: Administração escolar; Lideranças intermédias; Subdiretores; Funções.

Abstract

In the field of school administration, the role of deputy headteachers in school clusters is a fundamental but little explored area. This dissertation analyses the profile and functions of these deputy heads, shedding light on the significance of middle management in educational institutions. The scarcity of exhaustive studies on this function reinforces the importance of this research work. Using a qualitative methodology, this study carried out semi-structured interviews with 7 deputy heads and 6 teachers from a school cluster located in the Lisbon district. The research reveals a multifaceted and intricate role for deputy headteachers, comprising a spectrum of responsibilities, relationships and expectations. Rising to this position depends on a foundation of experience and extensive training. The deputy head's remit encompasses a mixture of pedagogical leadership and administrative management, crossing the fields of pedagogical supervision and decision-making with nuances and adaptations. However, this role is not without its challenges, as evidenced by the presence of resistance to change and the constraints of limited autonomy. The advent of the COVID-19 pandemic has brought about transformative changes, catalysing a seismic shift towards virtual interactions. This pivotal moment highlights the resilience built into assistant headmasters, as they have navigated this transition smoothly, ensuring the continuity of essential interactions in the educational ecosystem. The dynamics of relations between deputy heads and teachers manifest a spectrum, with some recognising collaborative efforts, while others express feelings of exclusion. The selection criteria for this role emphasise the fundamental importance of experience and intimate familiarity with the intricate landscape of the school context. Effective communication emerges as an essential element in navigating the complexities inherent in this role. Essentially, these deputy heads form a complex network that forms the basis of school cohesion and collaborative synergy.

Keywords: School administration; Middle management; Deputy heads; Roles.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. A Gestão Escolar	6
2.1.1 Gestão escolar: Conceito e áreas de funcionamento	6
2.1.2. A Escola como Unidade Orgânica de Gestão Escolar	12
2.1.3. Os Modelos de Gestão Escolar em Portugal	16
2.2. A Liderança.....	23
2.2.1. Liderança: o conceito	23
2.2.2. A Liderança das Organizações Escolares.....	28
2.2.3. Liderança Partilhada em Contexto Escolar	30
2.3. Os Diretores Escolares	32
2.3.1. A Identidade Profissional do Diretor Escolar	33
2.3.2. Liderança do Diretor Escolar	35
2.3.3. Motivações para a Direção Escolar	40
2.4. Liderança versus Gestão	42
3. METODOLOGIA.....	46
3.1. Natureza do Estudo e Questões de Investigação.....	47
3.2. Caracterização Metodológica.....	48
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Análise de Dados.....	51
3.4. Amostra e justificação.....	56
3.5. Análise dos Dados	57
3.6. Triangulação de Dados	58
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1. Análise das Entrevistas dos Subdiretores	60

4.1.1. Caracterização do percurso académico e profissional.....	64
4.1.2. Escolha do cargo de subdiretor	65
4.1.3. Razões de aceitação do cargo	66
4.1.4. Competências do subdiretor	68
4.1.5. O perfil do subdiretor	70
4.1.6. Organização do subdiretor na direção	72
4.1.7. Funções do subdiretor	74
4.1.8. Relações do subdiretor com outros órgãos.....	77
4.1.9. Tomada de decisão	78
4.1.10 Delegação de funções ao subdiretor.....	80
4.1.12. Perspetivas dos outros atores escolares	82
4.1.13. Visão sobre o seu papel.....	84
4.1.14. Satisfação com a função, contributos e dificuldades.....	87
4.1.15. Últimas considerações.....	91
4.1.16. Sistematização das entrevistas dos subdiretores	93
4.2. Análise do <i>Focus Group</i>	94
4.2.1. Caracterização da Relação com o Subdiretor.....	96
4.2.2. Comunicação com o Subdiretor	97
4.2.3. Trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor	99
4.2.4. Experiências com diferentes diretores e subdiretores	100
4.2.5. Competências necessárias para ser subdiretor	101
4.2.6. Funções exercidas por um subdiretor.....	102
4.2.7. Autonomia do subdiretor.....	103
4.2.8. Razões da escolha.....	105
4.2.9. Perceção relativamente ao subdiretor por outros atores.....	106

4.2.10. Razões para aceitar o cargo de subdiretor	107
4.2.11. Perfil de subdiretor de direção	108
4.2.13. Sistematização do <i>focus group</i> dos docentes	110
5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS	113
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	125
ANEXOS	136
Anexo I – Guião da Entrevista Subdiretores	136
Anexo II – Guião do <i>Focus Group</i>	139
Anexo III – Transcrição das Entrevistas Subdiretores.....	141
Anexo IV – Transcrição do Focus Group	239
Anexo V – Grelha de Análise das Entrevistas aos Subdiretores	253
Anexo VI – Grelha de Análise <i>Focus Group</i>	297

Índice de Figuras

Figura 1: Órgãos de gestão escolar em Portugal	18
Figura 2: Modelo dos valores contrastantes (CVF).....	26
Figura 3: O modelo estrutural de relacionamentos entre os fatores das Comunidades de Aprendizagem Profissional (PLC).....	30
Figura 4: Facilitadores de Liderança partilhada	31

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelos de gestão legislados e praticados (antes de 1974 até 2010).....	19
Tabela 2: Funções do Diretor Escolar	33
Tabela 3: Tipos de Liderança	35
Tabela 4: Características dos líderes versus gestores	43
Tabela 5: Plano de trabalho da investigação	55
Tabela 6: Subcategorias emergentes das categorias identificadas nas entrevistas	60
Tabela 7: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “caracterização do percurso académico e profissional.....	64
Tabela 8: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “acesso ao cargo de subdiretor”	66
Tabela 9: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “razões de aceitação do cargo”.....	67
Tabela 10: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “competências de trabalho necessárias”	68
Tabela 11: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Características de perfil relevantes”.....	70
Tabela 12: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Organização do subdiretor na direção”.....	72
Tabela 13: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Funções desempenhadas na direção”.....	74
Tabela 14: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Relações do subdiretor com outros órgãos”.....	77
Tabela 15: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “tomada de decisão”	78

Tabela 16: Delegação de funções ao subdiretor	80
Tabela 17: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Perspetivas dos outros atores escolares”	82
Tabela 18: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Visão sobre o seu papel”	84
Tabela 19: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Satisfação com a função, contributos e dificuldades”	87
Tabela 20: Últimas considerações das entrevistas subdiretores	92
Tabela 21: Subcategorias emergentes das categorias identificadas no Focus Group.....	95
Tabela 22: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “caracterização da relação com o subdiretor”	96
Tabela 23: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “comunicação com o subdiretor”	97
Tabela 24: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Trabalho desenvolvido em Cooperação com o Subdiretor”	99
Tabela 25: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Experiências com Diferentes Diretores e Subdiretores”	100
Tabela 26: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Competências Necessárias para ser Subdiretor”	102
Tabela 27: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Funções exercidas por um Subdiretor”	103
Tabela 28: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Autonomia do Subdiretor”	104
Tabela 29: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Razões da Escolha”	105

Tabela 30: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Percepção relativamente ao subdiretor por outros atores”	106
Tabela 31: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Razões para aceitar o cargo de Subdiretor”	107
Tabela 32: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Perfil de Subdiretor de Direção”	108
Tabela 33: Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Delegação de Funções ao Subdiretor”	109

1. INTRODUÇÃO

| " | | " |

A estrutura e a gestão dos estabelecimentos de ensino desempenham um papel fundamental na formação das gerações futuras e no desenvolvimento da sociedade no seu todo. Neste contexto, a gestão escolar desempenha um papel crucial na definição e implementação de políticas educativas, na organização das atividades pedagógicas e administrativas e na criação de um ambiente propício à aprendizagem e ao crescimento pessoal dos alunos. Neste cenário, os subdiretores surgem como atores essenciais no desempenho destas tarefas, exercendo funções de liderança intermédia que interligam a visão do diretor com a dinâmica do corpo docente e dos alunos.

A importância percebida dos subdiretores no seio de uma direção escolar reside no seu papel multifacetado, que vai desde a gestão administrativa à promoção de um ambiente educativo saudável. Cabe-lhes assegurar a coordenação das atividades diárias, supervisionar os professores e o pessoal de apoio, manter a comunicação entre os vários intervenientes e colaborar ativamente na implementação das políticas educativas definidas pela direção. Além disso, os subdiretores atuam frequentemente como mediadores em situações complexas, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e uma cultura de respeito mútuo.

No entanto, apesar da inegável importância deste cargo, é notória a escassez de estudos que se debruçam sobre o perfil e as funções dos subdiretores no contexto educativo. A literatura académica tem-se centrado mais nas figuras dos diretores de escola e dos professores, deixando uma lacuna significativa no conhecimento aprofundado das atividades e desafios enfrentados por aqueles que ocupam o cargo de subdiretor. Esta falta de investigação detalhada é uma lacuna a ser preenchida no panorama da investigação educacional, especialmente considerando a influência destes atores na eficácia da gestão escolar.

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo explorar os perfis, funções, desafios e perspetivas dos subdiretores dos agrupamentos de escolas públicas. Ao estudar o cargo de subdiretor recorreu-se a teorias que também se aplicam ao cargo de diretor. Esta escolha justifica-se pela necessidade de uma compreensão alargada da gestão e liderança escolares, da preparação para uma possível progressão na carreira, do desenvolvimento de competências e de uma visão mais abrangente das complexidades da liderança educativa. Esta abordagem teórica estratégica prepara o indivíduo não só para

a função imediata, mas também para os desafios e aspirações futuras na área da gestão escolar. Para tal, será adotado o paradigma da investigação qualitativa, procurando proporcionar uma profunda e detalhada dos aspetos relacionados com o cargo de subdiretor. Este paradigma foi escolhido para investigar o cargo de subdiretor escolar devido à sua capacidade de explorar em profundidade as nuances das interações, contextos e experiências humanas. Esta abordagem permite uma compreensão holística das práticas de liderança e gestão, que são fundamentais neste complexo contexto educativo. A investigação será realizada através de entrevistas individuais e grupos de discussão, permitindo uma recolha de dados diversificada e uma riqueza de perspetivas. Serão considerados três grupos-chave: diretores de escola, subdiretores e professores, cada um contribuindo com pontos de vista distintos e complementares sobre o papel dos subdiretores.

As questões de investigação que orientam este estudo foram concebidas para abordar diferentes dimensões dos papéis dos subdiretores, as suas interações com outros membros da comunidade escolar e os fatores que afetam a eficácia do seu papel. Estas questões incluem uma análise dos papéis atribuídos aos subdiretores no atual quadro legal, as funções que desempenham, as condições em que exercem a liderança, as perspetivas dos diretores de escola e outros professores sobre as suas funções, bem como as vantagens e constrangimentos inerentes ao seu papel.

Em suma, esta dissertação pretende contribuir para colmatar uma lacuna na investigação em educação, proporcionando uma compreensão mais completa e fundamentada do perfil e das funções dos subdiretores. Ao analisar os dados recolhidos através de entrevistas e grupos de discussão, espera-se oferecer uma visão valiosa para educadores, gestores escolares, decisores políticos e investigadores interessados na melhoria contínua do sistema educativo.

A investigação sobre o papel do subdiretor é crucial por várias razões. Pouco estudado, este papel desafia a compreensão dos processos de liderança e de gestão da educação. A investigação das suas responsabilidades, do seu percurso de progressão e do seu impacto no ambiente escolar preenche uma lacuna importante. Compreender como alguém acede a este cargo pode revelar os critérios, as competências e a experiência necessários. Além disso, a compreensão do seu papel é essencial para otimizar o

funcionamento da escola, melhorar a formação dos líderes educativos e promover um ambiente propício à aprendizagem. Esta investigação oferece potencialmente conhecimentos valiosos para melhorar a eficácia e a eficiência das instituições educativas.

A dissertação está estruturada de forma a abordar a gestão escolar, a liderança e o papel dos diretores de escola, dividida em várias secções. Inicia-se com uma introdução que contextualiza o tema e define os objetivos do estudo. O enquadramento teórico explora a gestão escolar, a liderança e os seus aspetos em Portugal, seguindo-se a metodologia que detalha a abordagem da investigação e a análise dos dados. A apresentação e análise dos resultados examinam as entrevistas com subdiretores e um *focus group*, analisando diferentes perspetivas e características do cargo. A discussão e as conclusões consolidam os resultados, seguidas das referências bibliográficas e dos anexos com os materiais utilizados na investigação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

| " " | | " "

2.1. A Gestão Escolar

A gestão escolar é um pilar fundamental no contexto educativo, influenciando diretamente a qualidade do ensino e o ambiente de aprendizagem. Este capítulo procura explorar os conceitos essenciais e o funcionamento da gestão escolar em Portugal, destacando a sua relevância e impacto. Serão abordados os modelos de gestão existentes, as suas características, desafios e evolução ao longo do tempo. Ao compreender os princípios fundamentais e a dinâmica dos modelos de gestão escolar, é possível vislumbrar não só as estruturas organizacionais, mas também as políticas e práticas que moldam o panorama educativo do país.

2.1.1 Gestão escolar: Conceito e áreas de funcionamento

Numa sociedade marcada pelo valor estratégico do conhecimento e da informação, as questões relativas à gestão nas organizações tornam-se prementes. As organizações escolares, numa sociedade de conhecimento e informação reforçam a sua especificidade e legitimidade institucional. Neste sentido, é de suma importância dedicar uma maior atenção ao estudo das questões relativas à gestão das escolas, não só enquanto responsável por um melhor funcionamento organizacional, mas também enquanto organizações aprendentes capazes de dar resposta aos novos desafios e novas problemáticas que estão presentes nas sociedades contemporâneas e requerem a transformação nas conceções tradicionais de cariz pedagógico e organizacionais e/ou didático-pedagógicas dos estabelecimentos de educação e ensino.

Conforme apontado por Lück (2000) que afirma que a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que visa promover a organização, a mobilização e a articulação materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Considerando as suas origens terminológicas, a palavra gestão ganha um significado que enriquece o termo gestão escolar e confirma o que está descrito acima.

Para Cury (2012, p.165), gestão "é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo". Na perspectiva de Neto e Castro (2011, p. 745), a concepção de uma gestão democrática é "uma demanda dos setores organizados dos educadores que, historicamente, pressionaram o poder público para criar mecanismos de gestão democrática para a administração das unidades escolares".

O conceito de Gestão Escolar é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Isso só confirma que na gestão escolar a participação intensa dos atores escolares é o que valida o processo de democratização para o desenvolvimento da escola (Neto & Castro, 2011),

Para fim de melhor entendimento, a Gestão Escolar pode ser distinguida em três áreas de funcionamento que são interligadas, de modo integrado ou sistêmico. São elas: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. Todas elas precisam atuar integradamente, de forma a garantir a organicidade e efetividade da gestão da escola (Neto & Castro, 2011).

A Gestão Pedagógica é uma das dimensões mais importantes e significativas da gestão escolar. É a área responsável por cuidar e gerir a área educativa, propriamente dita, da escola. É a partir dela que são estabelecidos os objetivos para o ensino, quer sejam gerais e/ou específicos (Hengemuhle, 2004). A Gestão Pedagógica é ainda responsável pela definição das linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas, avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipa escolar como um todo, de entre outras atividades (Libâneo, 2005).

A Gestão de Recursos Humanos constitui uma das partes mais sensíveis de toda a gestão. Esta dimensão é responsável pelo contacto com as pessoas, de forma a contornar problemas e questões de relacionamento de todos aqueles que trabalham na escola. Esta gestão desenvolve um caminho a ser trilhado pela administração de recursos humanos e

por gestores para a construção de uma visão ampliada de competência aplicada ao desenvolvimento.

No que concerne às atribuições da Gestão Administrativa, é a área, dentro da instituição, responsável por cuidar da parte física (instalações, equipamentos, materiais de entre outros) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria) e está constantemente em interligação com as demais áreas.

As responsabilidades de um diretor escolar e as suas interações diárias remetem-se a, principalmente a dois outros grupos, os professores e os estudantes. Qualquer ação e tarefa que seja realizada no âmbito administrativo, educacional e disciplinar é em prol da melhoria das condições de ensino, para uma aprendizagem de grau elevado.

A primeira abordagem será sobre a relação com os professores e no que consiste o papel de dirigir uma instituição educacional relativamente a estes. A eficácia das políticas implementadas deverá ser tida em conta, isto é, se as políticas atraem professores graduados para o ensino, mas, posteriormente, os mesmos não permanecem a longo-prazo ou não lhes são propostos vínculos que garantam estabilidade, a qualidade profissional de ensinar terá custos despropositadamente elevados e que pouco contribuem para a aprendizagem dos alunos (Saragoça et al, 2015). Sendo assim, a satisfação pessoal e profissional dos professores é um dos principais pontos a debater e um dos tópicos que o diretor terá em conta para promover melhorias.

Vários estudos realizados defendem que, ao contrário do que se observa nas empresas, a satisfação dos professores não está tão relacionada com as perspetivas salariais e organizacionais (Rodrigues, 2013; Silva & Sá, 2017). Contudo, as estratégias governamentais baseiam-se muito nessas duas vertentes o que, conseqüentemente conduz a uma intensificação do trabalho dos professores e origina um deterioramento das relações profissionais entre os docentes, no bem-estar físico e emocional dos mesmos e, principalmente, na desconfiança para com o sistema de ensino público.

A liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de

competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização (Yukl, 2002).

Uma equipa de liderança qualificada e bem suportada nas escolas, pode ajudar a promover um sentimento de propósito e compromisso em prol de uma melhor abordagem à sua profissão enquanto professores, proporcionando-lhes autonomia profissional. Este poderá ser um fator que funcionaria para o ensino como chamariz, atraindo maior número de pessoas a envergar por uma carreira no ensino, e melhoraria também a qualidade do mesmo na sala de aula (Bolívar, 2009; Dias & Melão, 2009). Os líderes escolares podem ter um papel interventivo nesta problemática, influenciando positivamente os professores, funcionando como escudo protetor face a exigências estruturais e pressões vindas do exterior, chegando estas últimas a ser contraditórias em algumas situações (Silva & Sá, 2017).

A posição que os diretores assumem e o grau de envolvimento dos professores nas tarefas administrativas são divergentes. Pode ser assumido um modelo mais diretivo, com uma hierarquia bem definida ou, por outro lado, um modelo mais inclusivo, englobando substancialmente os professores e a comunidade local nos quadros da instituição (Silva & Sá, 2017). É notório que os professores dão preferência a princípios como honestidade, comunicação, participação, exigência, solidariedade e entreajuda, onde um diretor trabalha “com” e não “através de”.

Assumir uma perspetiva de comunidade escolar, sobre a qual os professores compreendem como um conjunto de relações onde dão o seu contributo e, em que os administradores escolares se tornam recetivos e cooperam com a mesma (comunidade), é uma das adaptações à nova sociedade (Rodrigues, 2013).

Atualmente vive-se uma grande mudança de práticas e paradigmas. Em contraposição ao imaginário de uma “gestão democrática”, por muitos conhecida como gestão corporativa (centrada nos professores), começou a afirmar-se a ideia de uma gestão profissionalizada, muitas vezes com base em técnicas de gestão empresarial (Rodrigues, 2013).

Barroso (2018) referencia a necessidade de mudança, associando-a a novos modos de regulação e territorialização da educação. Esta mudança de referenciais sobre a gestão escolar integra-se numa mudança paradigmática mais vasta relacionada com a

territorialização das políticas educativas, com a redistribuição de poderes entre o “centro” e a “periferia”, com a recomposição do papel do Estado na regulação da educação e com novas formas de “governança” (Barroso, 2018).

No conjunto das mudanças que se processaram no cenário social, nas últimas décadas, emerge a necessidade de alterações significativas na gestão pública em todos os níveis. Essas mudanças materializam-se na conceção de um novo modelo de gestão que se propunha a superar o modelo burocrático de orientação weberiana, considerando que ele enfrentava problemas e não respondia mais às necessidades circunscritas àquele momento (Neto & Castro, 2011).

As mudanças globais em todos os setores, quer industriais quer educacionais, evidenciaram a necessidade de novas estratégias e potenciaram a procura de novos paradigmas e modelos de direção e gestão escolar em todos os países

O sistema educativo português tem uma estrutura de direção e gestão escolar com uma forte tradição de centralização. Um dos grandes motivos que levam a essa caracterização é o peso do Estado na sua organização, visto que a maioria das escolas, sejam elas de ensino básico ou secundário, são escolas públicas estatais, com autonomia escassa e conquistada recentemente. Segundo Afonso (2009), historicamente verificou-se uma clara preponderância do peso e papel do Estado (central) e do Ministério da Educação, em termos de organização, definição de políticas, programas, currículos, financiamento, monitorização, controlo e inspeção, avaliação de escolas, avaliação de desempenho de professores e, também, de avaliação das aprendizagens dos alunos (sobretudo na avaliação externa).

Foi, a partir do início do séc. XX que em Portugal se passou a verificar uma crescente influência do gerencialismo no campo da gestão escolar, um modelo que foi criado a partir de uma iniciativa da Grã-Bretanha e replicado por diversos outros países, na qual considerava “o laboratório das técnicas gerenciais aplicadas ao setor público” (Neto & Castro, 2011). Este novo modelo evidenciava uma maior preocupação com o produto em detrimento dos processos.

O ponto de apoio da reforma gerencial é a busca da eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos,

pela descentralização administrativa, concedendo maior autonomia às agências e departamentos (Neto & Castro, 2011).

O *gerencialismo*, também conhecido por nova gestão pública, diz respeito a um conjunto de práticas e técnicas que vão ao encontro dos interesses da comunidade educativa no seu geral, especialmente dos jovens estudantes. Nestas práticas e técnicas incluem-se o estilo de liderança, a gestão de conflitos tendo como base a negociação, a dinâmica de grupos, a dinamização de reuniões, a criação de estruturas, entre outras.

Deste modo, o *gerencialismo* vai ser um modo de estar na direção da escola, devendo sempre ser perspectivada na totalidade da organização em causa, tendo em conta as suas especificidades, sendo que, quando tal não acontece, o líder escolar pode não ser capaz de abarcar os esforços de cooperação, participação e envolvimento dos diferentes atores educativos, tendo como principal intuito a tomada de decisões de uma forma participada.

Esta perspetiva destaca a importância da cultura organizacional, a qual “repousa num sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceite e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de uma organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo das condições internas e externas” (Chiavenato, 2003, p. 609).

O diretor de uma escola deve ser o líder da mesma, pois é ele que tem a responsabilidade de gerir e administrar a mesma. Assim sendo, Barroso (2008) explica que o diretor escolar “deve assegurar a mediação entre lógicas e interesses diferentes (pais, professores, alunos, grupos sociais, interesses económicos, etc.), de forma a conseguir a organização do

“bem comum” educativo que a escola deve promover. Isto significa que um diretor deverá possuir, não só, competências no domínio da educação, da pedagogia e da gestão, mas também capacidade de liderança e sentido de serviço público, condições necessárias ao exercício da dimensão político-social da sua função (p. 2).

Portanto, o diretor escolar, enquanto líder, administrador e gestor da organização escolar, deve primar por uma boa organização e por uma cultura organizacional assumida, reconhecida e partilhada por todos os indivíduos que dela fazem parte, não podendo ser

perspetivada fora do seu contexto, na medida em que é nele que convergem diferentes interesses, a comunidade educativa, pelo que cada escola se assume como um contexto único, particular e com características próprias (Matos, 2017).

2.1.2. A Escola como Unidade Orgânica de Gestão Escolar

O conceito de organização aprendente desempenha um papel central na teoria de gestão contemporânea e prática (Nakpodia, 2009; Gronhaug & Stone, 2012). Foi ganhando popularidade na literatura no final dos anos 80, tornando-se mais conhecida com a obra “A Arte e Prática da Organização de Aprendizagem em 1990”.

Senge (2005, p.3) definiram a organização de aprendizagem como, “A organização onde as pessoas expandem continuamente a sua aprendizagem, criam resultados que desejam, onde os padrões novos e expansivos de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é libertada e, onde as pessoas estão continuamente a aprender todas juntas”.

Nos últimos 25 anos, os académicos organizacionais concentraram o seu trabalho no conceito de organização de aprendizagem e identificaram algumas características destas organizações que têm a capacidade de continuamente aprender, adaptar e mudar (Yang et al., 2004). No entanto, a literatura da organização de aprendizagem é díspar e, existem definições variadas.

O pensamento sistémico é considerado como a base conceitual do conceito de organização de aprendizagem, que se origina na teoria dos sistemas gerais, criada por Karl Ludwig von Bertalanffy em 1934, como uma prática interdisciplinar que descreve os sistemas como componentes interativos, aplicáveis à biologia, cibernética e outros campos. Os dois tipos básicos e opostos são sistemas abertos e fechados, os sistemas fechados são menos influenciados e têm menos interação com o ambiente e, desta forma limita a sua capacidade de descobrir mudanças que possam influenciá-los, ou seja, as organizações fechadas têm menos capacidade de aprender (Portfelt, 2006).

As mudanças globais em todos os setores, quer industriais, quer educacionais, evidenciaram a necessidade de novas estratégias e potenciaram a procura de novos paradigmas e modelos de direção e gestão escolar.

O sistema educativo português tem uma estrutura de direção e gestão escolar com uma forte tradição de centralização. Um dos grandes motivos que levam a essa caracterização é o peso do Estado na sua organização, visto que a maioria das escolas, sejam elas de ensino básico ou secundário, são escolas públicas estatais, com autonomia escassa e conquistada recentemente. Segundo Afonso (2009), historicamente verificou-se uma clara preponderância, dado o peso e papel do Estado (central) e do Ministério da Educação, em termos de organização, definição de políticas, programas, currículos, financiamento, monitorização, controlo e inspeção, avaliação de escolas, avaliação de desempenho de professores e, também, de avaliação das aprendizagens dos alunos (sobretudo na avaliação externa).

No entanto, vive-se atualmente uma grande mudança de práticas e paradigmas. Por um lado, a escola que era considerada individualmente passou a ser vista como uma unidade de gestão de sistema. A gestão e o sistema escolar, tornam-se o sistema de escolas. Em contraposição ao imaginário de uma “gestão democrática”, por muitos conhecida como gestão corporativa (centrada nos professores), começou a afirmar-se a ideia de uma gestão profissionalizada, muitas vezes com base em técnicas de gestão empresarial.

No conjunto das mudanças que se processaram no cenário social, nas últimas décadas, emerge a necessidade de alterações significativas na gestão pública em todos os níveis. Essas mudanças se materializam na conceção de um novo modelo de gestão que se propunha a superar o modelo burocrático de orientação weberiana, considerando que ele enfrentava problemas e não respondia mais às necessidades circunscritas àquele momento (Neto & Castro, 2011).

Barroso (2018) também referencia a necessidade de mudança, associando-a a novos modos de regulação e territorialização da educação

Esta mudança de referenciais sobre a gestão escolar integra-se numa mudança paradigmática mais vasta relacionada com a territorialização das políticas educativas, com a redistribuição de poderes entre o “centro” e a “periferia”, com a recomposição do papel do Estado na regulação da educação e com novas formas de “governança (Barroso, 2018).

Foi, a partir do início do séc. XX que em Portugal se passou a verificar uma crescente influência do *gerencialismo* no campo da gestão escolar, um modelo que foi criado a partir de uma iniciativa da Grã-Bretanha e replicado por diversos outros países, na qual considerava “o laboratório das técnicas gerenciais aplicadas ao setor público” (Neto & Castro, 2011). Este novo modelo evidenciava uma maior preocupação com o produto em detrimento dos processos.

O ponto de apoio da reforma gerencial é a busca da eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pela descentralização administrativa, concedendo maior autonomia às agências e departamentos (Neto & Castro, 2011).

De acordo com alguns autores como (Greenwood et al., 1997; Senge., 2005), uma organização de aprendizagem é um sistema aberto, e a sua principal característica é a relação e interação com o meio ambiente (O'Conner & McDermott, 1997).

A Revolução Industrial trouxe consigo novas interpretações da metáfora da produção, em primeiro lugar na teoria económica e na prática empresarial e depois nas políticas de organização das escolas. Cada nova interpretação complementou, em vez de substituir radicalmente, uma compreensão anterior da empresa e da escola. Observando as escolas como sistemas sociais complexos onde um conjunto de atores com variadas, mas independentes funções e contribuições atua, a autonomia retida por estas organizações influencia o perfil de atuação e as práticas educativas (Wermke & Salokangas, 2015).

A autonomia escolar enfatiza a capacidade e as condições para tomar decisões por delegação de autoridades centrais em matéria educacional, bem como de acordo aos contextos específicos das escolas. Esta dimensão da governação escolar é altamente determinada pela sua capacidade de atuação e dos seus perfis de administração e gestão (Wermke & Salokangas, 2015). Neste sentido, a governação escolar nos vários sistemas europeus é muito subsidiária à sua construção histórica, uma vez que se molda no quadro de construção de cada estado.

Autores como Hans Weiler (2000) centraram a sua atenção sobre a posição do Estado nos termos de controlo e legitimidade, considerada como a comparação entre a

centralização e a descentralização no campo da educação como um dos temas mais relevantes.

“As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos (...). É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas” (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril).

Os estudos de literatura sobre mudança educacional são contraditórios. Estas contradições existem porque os autores dão ênfase aos diferentes aspetos da literatura, ou seja, à quantidade de trabalhos empíricos e especulativos que atraem a atenção de algumas revisões, não a sua qualidade (Mulford & Sillins, 2011).

As escolas como organizações são subsistemas da sociedade deliberadamente moldados para atingir metas oficialmente estabelecidas. As posições especificamente designadas como status, ligados a conjunto de direitos e obrigações compõem o núcleo de uma organização complexa, com o arranjo de status e expectativas, formando a estrutura da autoridade inerente e divisão do trabalho. As expectativas formalizadas ou não, são anexadas a posições que incluem papéis (Scheerens, 2013).

Os termos “proposta de mudança organizacional” e “inovação organizacional” é utilizado de forma intercambiável para demonstrar ideias sobre mudança. O controlo da comunidade envolve a introdução de novas posições e papéis como o reajuste de posições e papéis antigos nos sistemas escolares como organizações complexas (Scheerens, 2013)

Enquanto o conceito de “mudança” define-se como um “novo estado de coisas diferentes do estado antigo das coisas”, a mudança organizacional é mais difícil de definir. a abordagem mais fácil não é defini-la, mas sim compará-la com outros tipos de mudança.

A expressão “mudança organizacional” explica que se está a falar de uma mudança nas atividades organizacionais. Ao comparar a mudança operacional com a mudança organizacional, evidencia-se que a primeira se refere exclusivamente aos indivíduos, com os seus papéis e valores e, a segunda, inclui um campo maior, ou seja, os processos operacionais de servir os clientes, da produção, e da logística (Lahdelma et al., 2000). Além de que, a mudança organizacional inclui igualmente, as mudanças que surgem nos processos de trabalho e nos seus subsistemas (Waslander et al., 2010).

Um outro elemento importante na definição de mudança consiste nas causas que determinam a aparência da mudança, que caracterizam principalmente o paradigma radical e paradigmático da mudança designado de “mudança de segundo grau” (Moolenaar et al. 2010; Waslander et al., 2010).

A organização escolar, o processo de inovação dentro das escolas e o desenvolvimento profissional de professores são todos influenciados pelo meio ambiente (Coburn 2004; Scheerens 2013). A relação entre o contexto e a organização escolar é recíproca. Waslander (2010) refere-se a este fenómeno como "Gestão de contexto". As organizações escolares enfrentam necessidades, desejos e expectativas diferentes, muitas vezes, conflitantes, das partes interessadas e mandatos do governo (Waslander, 2010). Alguns estudos demonstraram que as escolas com alto nível de inovação são capazes de integrar inovações bem-sucedidas desenvolvidas externamente nas suas próprias organizações e manter os fatores perturbadores longe dos professores.

2.1.3. Os Modelos de Gestão Escolar em Portugal

Após o 25 de abril de 1974, o país encontrava-se numa fase de autogestão. Este é um período de grande instabilidade política e de uma grande mobilização ao nível físico e social, tendo afetado todos os setores da sociedade, sendo que a educação não foi, naturalmente, exceção (Barroso, 2003). Assim, seguindo uma rutura clara com a anterior ideologia fascista e também de acordo com um princípio de governabilidade do sistema, destituíram-se os reitores e diretores escolares, instalando-se nas escolas comissões de gestão, a chamada gestão democrática das escolas, com a publicação do Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro (Lima, 2009).

Nesta fase de mudança assumida por comissões de gestão que foram democraticamente eleitas, “seguiu-se um tempo (todavia breve) em que as margens de autonomia foram expressivamente ampliadas, consubstanciando importantes e heterogéneas experiências de autogestão escolar” (Afonso, 2009, p. 16)

Anos mais tarde, a partir das políticas de autonomia e gestão escolar de Portugal, em vigor desde o 25 de abril, estas desenvolveram-se na continuidade de um processo de reajustamento e alteração do “modelo de gestão escolar” em vigor desde a Revolução de

25 de Abril de 1974. Este modelo obedecia aos princípios da “gestão democrática”, consagrados com este nome na Constituição da República de 1976, e caracterizava-se, fundamentalmente, pela existência de órgãos colegiais eleitos, com reduzido poder dos pais e forte influência poder dos professores, nomeadamente no Conselho Pedagógico (Barroso, 2018, p. 1083).

De acordo com Delgado e Martins (2001), a Lei de Bases do Sistema Educativo, é publicada em 1986 como Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, sendo que este processo começou 10 anos antes, aquando da publicação da Constituição da República Portuguesa. Sobre a política educativa portuguesa dos anos de 1980, Correia (1999, p.89-90) refere que

seguindo uma tendência geral dos países capitalistas, assistiu-se ao aparecimento no campo educativo de um conjunto de discursos mais ou menos congruentes em que, como realça M. Apple, as preocupações com a eficácia, os padrões de qualidade e a formação para o trabalho se sobrepuseram às preocupações “com o currículo democrático, com a autonomia do professor ou com a desigualdade de classe, de raça ou de género” (1986, p.29), ou seja, onde o binómio educação/modernização do tecido produtivo ocupou o lugar do binómio educação/democracia.

Ventura et al. (2006), por sua vez, apontam que o período que se seguiu imediatamente à revolução de 25 de Abril de 1974 ocorreu uma série de mudanças bastante significativas, houve diversas tentativas para conquistar autonomia e poder de decisão ao nível das escolas. Os autores ainda revelam que “desde 1998, as escolas públicas portuguesas encontram-se sob a regulamentação do Decreto-Lei n.º 115-A/98 (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99). De acordo com esta legislação, as escolas portuguesas dispõem de quatro órgãos de administração e gestão” (p. 4) e esse modelo segue até o presente momento, como pode ser visualizado na figura 1:

Figura 1

Órgãos de gestão escolar em Portugal



Nota: Adaptado de Ventura et al. (2006).

Na década de 1991 entra-se no chamado período experimental de gestão escolar, alimentado pela vontade de estabelecimentos de ensino mais autónomos e também pela territorialização das políticas educativas (Formosinho, 2000). Este período experimental culminou, então, na publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de quatro de maio que implicou uma nova organização da educação, mais autónoma, tendo como princípios a democratização da educação, a igualdade de oportunidades e a qualidade do ensino público assim como a capacidade de gestão de recursos por parte dos estabelecimentos escolares, promovendo, assim a descentralização e autonomia da gestão escolar. No entanto, e apesar desta retórica, apenas foram, efetivamente, adotadas medidas para aumentar a eficiência da atividade da administração pública (Costa, 1999). Aquele diploma vigorou até à publicação em 2008, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que, com a sua republicação no Decreto-Lei n. 137/2012, de 2 de julho, dá enquadramento legal ao “modelo decretado” atualmente em vigor.

Resumimos as mudanças ocorridas em Portugal na área da administração e gestão escolar na tabela 1, de forma a facilitar a compreensão das principais fases deste percurso de uma forma mais objetivo

Tabela 1

Modelos de gestão legislados e praticados (antes de 1974 até 2010)

Período	Órgão de Direção	Órgão de Gestão
Antes de 1974	Ministério da Educação	Diretor ou Reitor
Período Revolucionário: 1974-1976- Autogestão	Assembleia (democracia direta nas escolas)	Comissão de Gestão
Gestão Democrática: 1976-1991	Ministério da Educação	Conselho Diretivo
Modelo Experimental: 1991-1998dec -.	Ministério da Educação e Conselho de Escola	Diretor Executivo
Contratos de Autonomia: 1998-2008	Ministério da Educação e Assembleia	Conselho Executivo ou Diretor
2008 até ao presente	Ministério da Educação e Conselho Geral	Diretor

Nota: Adaptado de Afonso (2009)

De entre o que foi descrito, acredita-se que as instituições que se preocupam com a inovação, e conjuntamente definem estratégias de gestão claras e coerentes tendem a revelarem-se mais capazes de criar oportunidades para o desenvolvimento de novas competências e dessa maneira, tendem a conseguir obter não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas também resultados compensadores em termos da aprendizagem por parte dos seus estudantes.

Tendo a participação das famílias, e comunidades nas suas direções estratégicas, os novos modelos gestionários de reforços das lideranças, identificaram um primeiro responsável pela execução do projeto educativo e das políticas educativas, valorizando a tal autonomia como o valor instrumental que melhor capacidade traz para a promoção da educação (Costa et al., 2002).

Este projeto de legislação de 2008, alterado por uma normativa de 2012, definiu alguns órgãos de gestão com competências e responsabilidades na administração de um espaço escolar. Desta forma, é criado o Conselho Geral (CG), elemento colegial sobre o qual recaem a aprovação de regras fundamentais da escola, mas também decisões estratégicas e de planeamento da concretização dessas mesmas dinâmicas institucionais (Santos, 2013). Para além destas incumbências, atribuiu-se-lhe a capacidade de eleger e destituir o diretor, que no conseguimento tem de prestar contas a este CG. As normas da

autonomia estabeleceram-se num relacionamento direto com a dimensão de cada organização e com os sistemas de avaliação.

A criação do CG permitiu também que os alunos ficassem representados, e os docentes e não docentes igualmente, numa órbita que incluía a autarquia e a comunidade de inserção através das organizações da vida económica, social, cultural e científica, espartilhando o número de membros e impedindo a possibilidade de o conjunto de docentes e não-docentes constituírem a maioria absoluta, retirando à figura do Diretor de escola o direito de voto no agrupamento em funções (Barroso, 2004).

Estes novos modelos de gestão da escola portuguesa, defendem a participação das famílias e das comunidades na direção estratégica das escolas, não só perante a alteridade mais próxima como perante a própria tutela, permitindo a execução de um projeto educativo e das conseqüentes políticas pedagógicas para a melhoria do serviço público educacional, ao qual o governo incutiu uma profunda dinâmica de mutação na estrutura de gestão e de administração do aparelho público educativo (Santos, 2013).

Na perspetiva de Barroso, como país membro da União Europeia (EU), Portugal alinha por umas linhas programáticas de evolução social e política que se subordinam ao modelo da Nova Gestão Pública (NGP), em que a autonomia das escolas é, de facto, consagrada e a orientação política caminha para uma implementação de reformar que variam conforme a conceção centrada no Estado, no mercado, na comunidade e nos docentes, partindo também para algumas tensões ideológicas e políticas que não devem interferir na moldagem do percurso académico (Barroso, 2004). No entanto, esta interpretação não é unânime, existindo diversos autores que defendem que se verificou uma recentralização do sistema (Lima, 2009)

Dessarte, a tutela potenciou que a gestão em educação emergisse da influência decisiva que lhe está atribuída, tanto na escolha das cadeias de comando que a ela reportam, como na prestação de contas exigida, sobretudo por causa do escrutínio permanente, tanto interna como externamente, através das linhas hierárquicas de comando e dos *rankings* e *opinion leaders*, respetivamente.

Independentemente dos modelos normativos de governação, a cultura colaborativa enraizada procurou, sempre, o auxílio de uma implementação das melhores soluções, optando pelo recurso constante à confiança das pessoas que fortalece a tal

valorização do sentimento de pertença, transversal, a toda uma comunidade dedicada, em específico, à orbita e ao caldo pedagógico.

O modelo atual inspira-se fortemente no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho. Que veio alterar o Decreto-Lei n.º 221/2009, de 11 de setembro que, por sua vez substituiu o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, diploma em que onde se falou, pela primeira vez, de direção unipessoal generalizada. Sistematizando, o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho veio, de acordo com o preâmbulo do decreto, o XIX Governo Constitucional “dotar o ordenamento jurídico português de normas que garantam e promovam o reforço progressivo da autonomia e a maior flexibilização organizacional e pedagógica das escolas, condições essenciais para a melhoria do sistema público de educação”, sendo que essas condições incluem:

- A reestruturação da rede escolar através do argumento e agregação de escolas;
- A efetividade nos contratos de autonomia das escolas com o Ministério da Educação ou com outros parceiros da comunidade, previstas anteriormente, mas reforçados com este diploma;
- O desenvolvimento da hierarquização dos cargos de gestão, mantendo os mesmos órgãos de administração e gestão, reforçando, no entanto, a nível das competências do conselho geral, com um reajustamento do processo eleição do diretor, legitimando ainda mais este cargo;
- Introdução de novos mecanismos de responsabilização, nos cargos de direção, gestão de topo e gestão intermédia;
- Apresentação da nova constituição do conselho pedagógico, tendo um carácter estritamente profissional uma vez que este passa a ser constituído apenas por professores;
- Reforço nos requisitos de formação assim como da legitimidade dos coordenadores de departamento ao nível eleitoral, sendo que este será eleito pelo seu departamento a partir de uma lista de três docentes que é proposto pelo diretor.

Um dos grandes desafios, colocados por Barroso (2009), à influência do contexto português, é a aplicação de uma nova gestão pública ao campo educativo, que possa

englobar os contributos conceptuais, metodológicos e práticos oriundos do estudo de outras organizações, nos domínios da gestão dos recursos humanos, da avaliação, da auditoria, da liderança, entre outros. Uma mudança que implica originalidade, mas também produzir conhecimento e prática.

Outro aspeto referenciado é a necessidade de um maior reforço da autonomia das escolas, por vezes, deveras condicionado. Segundo Barroso (2003), “a autonomia limita-se aos aspetos organizativos, faltando uma definição clara das competências e dos recursos que serão transferidos para os órgãos de governo das escolas” (p. 80).

Em continuidade a esta problemática, Afonso (2009) afirma que neste contexto de acentuada centralização, uma das questões (e tensões) importantes que atravessa as políticas educativas nestas últimas três décadas e meia em Portugal é a da definição, natureza e amplitude da autonomia das organizações e atores escolares.

Em resumo, antes da revolução de 1974, Portugal encontrava-se subjugado por um regime ditatorial. A vida no país caracterizava-se pela repressão, pela censura e pela perseguição política. No que diz respeito às escolas, existia um fortíssimo centralismo burocrático e controlo apertado no que se reporta ao currículo, à gestão e até mesmo do processo de ensino-aprendizagem (Ventura et al., 2006, p. 2)

Contudo, novas práticas foram aos poucos empregados, uma tentativa de democracia tomou conta dos estabelecimentos de ensino, novos e complexos desafios foram impostos pela sociedade e essa realidade favorece novos questionamentos sobre as teorias administrativas, possibilitando e alertando a novas adaptações e modificações. Neste sentido, procura-se uma maior flexibilidade no seio escola e que as instituições escolares, públicas ou privadas, possam acompanhar as diferentes dinâmicas. Segundo Benavente (2001), “na escola têm que acontecer transformações que se tornam estimulantes para quem nela vive” (p. 27). Ou seja, deve-se investir na transformação da escola, das suas estruturas, da sua gestão, dos seus gestores e da equipa para se adaptar às necessidades dos diferentes desafios que irão enfrentar e assim facilitar a aprendizagem de todos os alunos. Pois, o ambiente escolar, tanto pode contribuir para suscitar o gosto pela escola e dedicação aos estudos, com resultados visíveis no aproveitamento escolar dos alunos, como pode causar a desmotivação e o abandono. Esta realidade, apresenta-se

como um dos grandes desafios ao nível institucional e da gestão escolar no âmbito nacional e internacional.

O diretor assume-se, assim, como um verdadeiro gestor, de carácter unipessoal. Mas será que esta função é sinónimo de liderança? Para tal vai-se passar a esclarecer o conceito de liderança, fazendo, posteriormente, a sua relação com a gestão.

2.2. A Liderança

A liderança representa um elemento central na dinâmica das organizações e, nas escolas, o seu papel é ainda mais crucial, influenciando diretamente o clima, o desempenho e a cultura educativa. Este capítulo tem como objetivo explorar o conceito de liderança, especialmente no contexto das organizações escolares em Portugal. Para além disso, será discutida a abordagem emergente da Liderança Partilhada, analisando a forma como esta se enquadra e influencia o ambiente escolar. Ao examinar estes elementos, procuramos compreender não só os traços essenciais da liderança nas escolas, mas também como a colaboração e a partilha de responsabilidades entre os membros da comunidade escolar podem moldar significativamente o ambiente educativo.

2.2.1. Liderança: o conceito

Embora o estudo sistemático da liderança seja um produto do século XX, os registos sobre eficácia da liderança são tão antigos como a escrita da história (Cunha & Rego, 2009).

As primeiras abordagens de liderança procuram identificar os traços dos «grandes homens», as características dos indivíduos que «nascem» dotados para liderar. Presumia-se então a existência de traços universais. O líder que estivesse deles dotado seria eficaz em qualquer situação. Por conseguinte, supunha-se a existência de traços de valia universal. Surgiram posteriormente abordagens igualmente universais, mas agora focalizadas nos comportamentos. A pergunta a que procuraram responder foi: «como se comportam os líderes eficazes?» A resposta começou pela apresentação de dois tipos de comportamentos (orientação para as tarefas; orientação para as pessoas), sendo daí que resulta a designação

«janusiano», inspirada nas duas faces do deus romano Janus. Argumentou-se que, se praticados em elevado grau, estes dois comportamentos suscitariam eficácia, qualquer que fosse à situação. (Cunha & Rego, 2009, pp. 22.23)

No século XIX dá-se um importante marco para a concetualização de liderança, nomeadamente, a Revolução Industrial, que, com a criação de novas formas de organização de trabalho, sobressai a expressão “o chefe manda”.

A evolução dos sistemas de valores, a partir da década de 1950, tornou quase caducos determinados modelos clássicos, apesar do peso da tradição os ter mantido nos comportamentos de alguns superiores hierárquicos (House *et al.*, 1999).

É nos anos 50 que se assiste a uma evolução da noção de autoridade, onde liderança era confundida com o poder legítimo de comandar e de se obedecer. Este poder era centralizado, assentando na competência e no respeito pelos mais velhos, onde a figura de *chefe* ou *responsável* conferia à pessoa um certo poder sobre os seus subordinados.

Mais tarde, nos anos 70, com a mudança no contexto socioeconómico, a urbanização e industrialização sofreram um grande impulso, bem como os progressos tecnológicos. As teorias das relações humanas influenciaram as organizações, pelo que os chefes ou responsáveis dos recursos humanos passaram a ser designados de *Diretores de Relações Humanas*, pelo que os quadros foram convidados a manifestar-se e a participar mais nos processos de decisão (Sekiou *et al.*, 2009).

Nos anos 80 assiste-se a uma mudança abrupta e os métodos de gestão dos anos 50 foram contestados e a liderança assume um lugar de destaque para estimular os esforços e motivar os trabalhadores. É nesta época também que, nas organizações mais vanguardistas, que os chamados *Diretores de Relações Humanas* passam a ser designados de *Diretores de Recursos Humanos*. O termo qualidade é cada vez mais utilizado, a concertação passou a ser o elemento essencial de uma boa gestão. O líder devia adaptar-se aos seus subordinados, motivá-los e desenvolver o seu potencial (Sekiou *et al.*, 2009).

É neste sentido, que Costa et al. (2002, p. 15) afirma que “a liderança é um daqueles conceitos relativamente aos quais se tem dedicado maior número de páginas, quer estejamos no quadro dos estudos sobre fenómenos sociais [...], quer na análise dos comportamentos humanos”.

A definição de liderança agrupa tantas definições diferentes como os autores que a tentam definir, dificultando um conceito universalmente aceite e em torno do qual surgem diversas definições. Para Cunha e Rego (2009) liderança é definida como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros, sendo que “a exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança. Se assim não for, não haverá seguidores” (Drucker, 2001, p. 143).

A liderança consiste num processo em que os indivíduos são motivados a desempenharem as suas funções, com vista ao objetivo comum à organização, onde há uma relação mútua entre o líder e os liderados, pautada por um processo de comunicação claro e preciso. De acordo com Northouse (1997) existem três pressupostos essenciais inerentes ao processo de liderança:

- A liderança não é um traço de personalidade do líder, mas sim, uma interação entre o líder e os liderados, daí ser considerada um processo;
- Esta relaciona-se com a forma como o líder influencia e persuade os seus liderados, envolvendo, portanto, influências, valores e normas;
- Encontra-se presente em grupos, visto que envolve indivíduos com objetivos comuns, trabalhando em conjunto para que estes sejam alcançados.

No âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança:

é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos dos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio de cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (Cunha *et al*, 2007, p. 332)

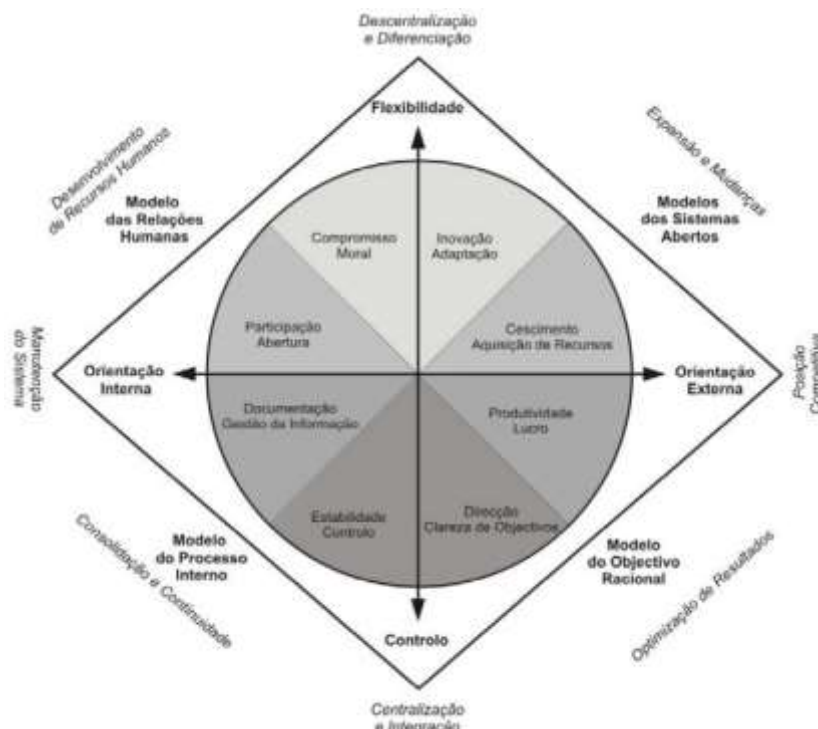
Dada a conjuntura atual e o aumento da competitividade no mercado, o ser humano torna-se o seu mais importante recurso. Sendo assim, hoje, o importante é ter

peçoas que maximizem o uso do capital, por outras palavras, que rentabilizem ao máximo os recursos disponíveis, que desenvolvam e apliquem conhecimentos, métodos e tecnologias e, que em simultâneo, sejam criadas as condições necessárias para se ter as peçoas motivadas, com vista a alcance dos objetivos organizacionais propostos (Robbins, 2002).

Considera-se que um líder deve ter sempre em conta o ambiente que o rodeia e disponibilizar toda a informação necessária à sua equipa para que esta conheça a empresa, os seus produtos e serviços, o setor de atividade e, acima de tudo, os seus objetivos, pois só assim trabalham para um resultado comum. Além disso, é importante criar relações de confiança, comunicar de forma eficaz, definir objetivos específicos e rigorosos e, para tomar as suas decisões, o líder necessita ainda consultar a sua equipa, conviver com ela, delegar responsabilidades e não apenas tarefas, reconhecendo o trabalho meritório e intervindo mediante situações de conflito (Sekiou et al., 2001).

Figura 2

Modelo dos valores contrastantes (CVF)



Nota: Adaptado de Felício, 2007

Embora se pense que as competências necessárias para se ser um líder exemplar nascem com a pessoa, vários estudos vieram refutar essa ideia demonstrando que a liderança pode ser aprendida (Felício, 2007). Este necessita inspirar, através de uma conduta exemplar e igual à que exige da sua equipa e motivar, para um melhor empenho no trabalho por parte da mesma. Algumas pessoas podem nascer com características que fazem delas um líder, mas, também outras pessoas podem, através do estudo e da prática, desenvolver essas mesmas capacidades.

De acordo com Candeloro (2009) existem 10 características que descrevem o líder e elas são:

- Comete erros e responsabiliza-se por eles: um bom líder também comete erros e aprende com os mesmos, garantindo que estes não se repetem, pois caso aconteça, prejudica e atrasa a evolução da empresa;
- Consegue ficar neutro: aprende a controlar as suas emoções, nomeadamente o nervosismo, e age como pacificador. Não transmite insegurança, não intimida e não procura não controlar a equipa;
- Não exterioriza os seus problemas: um bom líder não leva os seus problemas, pessoas ou da empresa, para a equipa, pois pode interferir com o trabalho desenvolvido pela mesma;
- Tem níveis altos de paciência e compreensão: permite que os outros expressem a sua opinião, apoiando e estimulando o lançamento de novos desafios e oportunidades;
- Produz grandes líderes: um grande líder não se sente ameaçado por não ter o poder nem o controlo total da situação, reconhecendo que há espaço para todos;
- Delega e sabe quando *soltar*: ou seja, grandes líderes rodeiam-se de pessoas talentosas, com diferentes capacidades, estilos de comunicação e formas de pensar e é esta multiplicidade de diferenças que incentiva a liberdade de expressão, a criatividade, a diversidade e a mudança;
- Tem um elevado senso de propósito: isto, ele não pretende controlar ou dar ordens, mas antes motivar, ajudar e servir os outros. Assim, privilegia um ambiente feliz, saudável e produtivo, estimulando o desenvolvimento da equipa e a potenciar as suas capacidades;

- Reconhecem e aconselham os seus funcionários constantemente: dedicam bastante tempo para conversar individualmente com cada membro da sua equipa;
- Tem inteligência emocional: conhece a personalidade e as habilidades necessárias para liderar, inspirar, formar e dirigir os recursos humanos e a sua empresa para o próximo nível;
- São autênticos e honestos: sabem o impacto e o valor da honestidade, e sua autenticidade.

Portanto, um bom líder não se caracteriza por saber mandar ou controlar os outros. Um bom líder compromete-se com a sua profissão, com a equipa e com a empresa, apoiando cada um no seu crescimento e a ser melhor (Candeloro, 2009).

Existem diferentes tipos de liderança, cada um com as suas particularidades. Este será o foco de atenção no ponto que se segue.

2.2.2. A Liderança das Organizações Escolares

A liderança escolar visa obter o melhor dos professores e alunos. Pode ser uma liderança transformacional ou instrucional/pedagógica (Day & Sammons, 2014). A liderança transformacional relaciona-se com a visão geral e a reorganização estrutural, e a liderança instrucional refere-se à importância do ensino e da aprendizagem para melhorar os resultados (Day & Sammons, 2014).

Os papéis de liderança na escola incluem as responsabilidades que abrangem a liderança e as funções de gestão (Vaillant, 2015). Os atores que possuem funções de gestão estabelecem a organização do dia-a-dia de uma escola e, fornecem controlo e supervisão a professores e alunos. Embora os diretores assumam muitas destas tarefas, a liderança escolar também pode incluir os professores seniores, membros da comunidade, outros administradores escolares e funcionários do governo. Os líderes escolares também desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da participação da comunidade e da família dentro da escola (Alfadala et al., 2021).

Alguns estudos identificaram que os líderes escolares que prestam melhores serviços de gestão têm uma correlação positiva com os resultados dos alunos (Leaver et al., 2019). E, ao fornecer orientação, treino e condições de trabalho eficazes aos

professores, líderes e gestores escolares criam o melhor ambiente possível para a aprendizagem (Jensen et al., 2017).

Existem assim, grandes variações globais na extensão da descentralização que ocorreu em sistemas educacionais, resultando no desenvolvimento de diferentes métodos de liderança (Vaillant, 2015). Alguns países capacitaram a escola e as lideranças escolares locais, funcionando num sistema de gestão baseada na escola e, estes sistemas, com orçamentos e decisões de pessoal independentes, permitiram maior autonomia aos dirigentes escolares (Vaillant, 2015; Garcia-Moreno et al., 2020).

Em muitos países, um papel de liderança escolar representa uma posição final para os professores seniores e oferece pouca mobilidade de carreira. Os líderes educacionais como diretores e gestores das escolas e as suas equipas de liderança são responsáveis por orientar as escolas e cumprir estas metas, permitindo que os alunos alcancem os resultados académicos e relacionados com o bem-estar dos professores (Louis & Murphy, 2018).

De acordo com Cherkowski e Walker (2018, p.129), “acredita-se que os dirigentes escolares são um instrumento primordial, ou fator de estímulo, no progresso das escolas e na garantia do bem-estar dos professores, funcionários, alunos e famílias escolares”. Ou seja, quando as escolas priorizam o bem-estar dos professores e ajudam a garantir que estes possam prosperar, podem promover melhores climas da sala de aula e permitir um ensino de alta qualidade que conduz ao sucesso dos alunos.

O estudo de Cann (2021) teve como objetivo examinar as percepções dos professores sobre as práticas de liderança que influenciaram o seu bem-estar numa escola de ensino secundário urbana na Nova Zelândia. Apesar dos variados níveis de bem-estar dos professores e das suas diferentes experiências de como as ações de liderança influenciaram o seu bem-estar, houve tendências claras nas práticas de liderança que os professores identificaram como melhora do seu bem-estar.

Não obstante, as relações líder-professor demonstraram três habilidades principais que influenciam as ações dos líderes em relação ao bem-estar dos professores como a construção do relacionamento, que ajuda os líderes a construir confiança que, por sua vez, permite a melhoria da escola; a competência contextual, que abrange a compreensão dos líderes sobre como os professores percebem o contexto em que estão a trabalhar e a

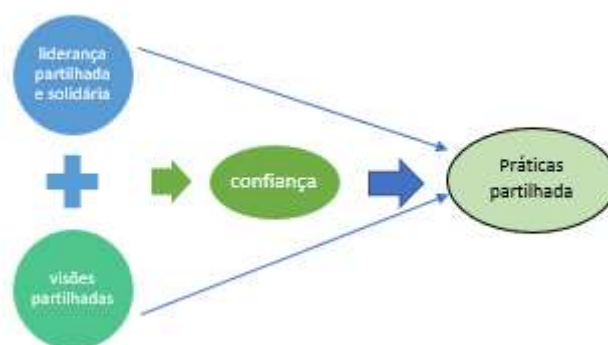
capacidade de resposta dos líderes às necessidades individuais dos professores; e competência social e emocional, ilustrada pelas maneiras pelas quais os professores experimentaram impactos positivos no seu bem-estar quando os líderes mostraram compreensão, empatia, confiança e abertura. (Cherkowski & Walker, 2018).

2.2.3. Liderança Partilhada em Contexto Escolar

A liderança partilhada é uma característica da liderança moderna que se baseia na confiança, tomada de decisão coletiva, inspiração e aceitação comunitária de responsabilidades e o aumento do desempenho dos participantes, que resulta na moral elevada e uma cultura de altas expectativas de melhoria (Leithwood & Azah, 2016). A liderança é fluida e reflete uma cultura de trabalho em unidade. A liderança partilhada e distribuída são abordagens de liderança separadas, mas partilham muitos elementos comuns (Goksoy, 2016). Assim, ao explorar as estruturas de liderança partilhada de apoio nas escolas em função das políticas de cultura escolar e procedimentos, Carpenter (2015) percebeu que este tipo de liderança era uma forma de ação colaborativa profissional “que vai para além de cargos formais e papéis específicos com propósito pedagógico, a liderança partilhada é amplamente definida como a participação do professor na tomada de decisão educacional e em toda a escola”. Esta ideia encontra-se esquematizada na figura 4 (Chen et al., 2016, pág. 253).

Figura 3

O modelo estrutural de relacionamentos entre os fatores das Comunidades de Aprendizagem Profissional (PLC)



Nota: Adaptado de Chen, et al. (2016, p. 254).

Do mesmo modo, a liderança partilhada inclui valores e visão partilhada que influenciam a iniciativa e a colaboração do professor através da interdependência e construção de confiança dos membros da escola (Chen et al., 2016). Os facilitadores de liderança incluem o desenvolvimento de uma cultura escolar positiva e eficaz que influenciam a melhoria da escola. Os líderes trabalham com todos para a criação de políticas e procedimentos que forneçam aos professores a estrutura de liderança para influenciar a melhoria do clima e cultura da escola (Carpenter, 2015). Na figura 5 é possível observar os facilitadores da liderança partilhada.

Figura 4

Facilitadores de Liderança partilhada



Nota: Adaptado de Sinay (2016, p.2).

As escolas e as comunidades de aprendizagem profissional incluem apoio e liderança partilhada, propósito, valores, uma cultura corporativa de resolução de problemas e o foco coletivo na melhoria do ensino e aprendizagem (Leithwood, 2016).

Este propósito partilhado é um acordo coletivo e mútuo sobre os educadores que trabalham para melhorar o clima da escola (Carpenter, 2015). De acordo com o autor, o ciclo de melhoria contínua significa que há uma cultura colaborativa e um processo de investigação coletiva bem treinado.

Muitos estudos demonstraram a vantagem de partilhar a liderança e incentivar a distribuição de poder devido à complexidade do cenário educacional atual (Sun & Leithwood, 2015). Para lidar com a complexidade, várias teorias substanciais e modelos foram desenvolvidos e introduzidos, incluindo a “liderança distribuída”, “liderança coletiva”, “liderança de equipa”, “liderança horizontal” e “liderança substituta”. Importa referir que, a “liderança dispersa” é outra teoria de liderança recém-introduzida que partilha as mesmas características, e defende a difusão da liderança e o poder para todos os membros da organização em vez de depender de um único líder formal (Leithwood, 2016).

A “autogestão” partilha o mesmo significado com a liderança partilhada e distribuída porque a autogestão exerce uma influência de liderança a todos os níveis da organização e em todos os papéis (Sun & Leithwood, 2015).

A liderança partilhada está associada à liderança distribuída para uma ampla distribuição de liderança entre as equipas. A liderança partilhada é assumida para abrir os limites da liderança, deveres e responsabilidades partilhadas. O mesmo ocorre em relação à liderança transformacional, que transforma uma organização e inspira as pessoas a serem auto-dependentes. As suas semelhanças nas funções, o poder e os benefícios que estas teorias e modelos têm para a melhoria organizacional, especialmente em termos de delegação de tarefas, partilha, autonomia, coletividade e responsabilidade é inegável (Sun & Leithwood, 2015).

2.3. Os Diretores Escolares

No centro de uma escola eficaz está a figura do diretor, um fator-chave que não só gere, mas também lidera e inspira toda a comunidade educativa. Este capítulo é dedicado a explorar a identidade multifacetada do diretor em Portugal, aprofundando a intersecção entre a liderança e a função de gestão. Discutiremos as motivações intrínsecas

e extrínsecas que levam os indivíduos a tornarem-se líderes escolares e analisaremos a distinção entre liderança e gestão neste contexto. Ao desvendarmos estes aspetos, pretendemos compreender a complexidade do papel do diretor de escola, as suas influências na cultura escolar e o seu impacto no sucesso educativo.

2.3.1. A Identidade Profissional do Diretor Escolar

A administração é considerada como a utilização racional de recursos com vista para a realização de fins específicos (Paro, 2012, p.25). De acordo com o autor, a administração deve ter como fundamento a mediação na procura de objetivos para o sucesso da gestão.

A principal função do Diretor da escola é contribuir para uma ótima gestão da instituição por meio da responsabilidade pela qualidade anual da escola, da monitorização, revisão e relatórios em todas as áreas de gestão, enquanto, trabalha com dados relevantes e relata os resultados da monitorização (Karns, 2005). Na Tabela 2 são apresentadas as principais funções do diretor escolar.

Tabela 2

Funções do Diretor Escolar

Funções /área	Descrição
Elaboração de políticas	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Formular estratégias de desenvolvimento escolar com o objetivo de atingir as metas propostas de educação e aumentar a eficácia da aprendizagem ☞ Elaborar políticas e prioridades para projetos de desenvolvimento ☞ Planear e gerir os recursos da escola ☞ Garantir que a missão da escola seja realizada
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Gestão de Pessoal ☞ Nomeação, promoção e despedimento de pessoal ☞ Gestão do desempenho do pessoal e desenvolvimento profissional ☞ Estabelecimento de canais de comunicação e gestão eficaz de reclamações
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aprovar plano de desenvolvimento escolar, plano escolar anual e despesas referentes à escola ☞ Gerir os fundos governamentais e não-governamentais adequadamente para garantir o uso apropriado de recursos
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Garantir que o desenho do currículo esteja de acordo com as políticas de educação do governo ☞ Garantir uma oferta coerente, flexível, ampla e equilibrada de acordo com o currículo que está em consonância com os objetivos da educação

O diretor, atualmente tem de gerir problemas que envolvem questões burocráticas e deve ter uma visão de administração mais abrangente, pois o “seu papel é de articulador, mediador e o seu foco principal deve ser a aprendizagem dos alunos” (Boccia, 2011, p.46).

A integração do papel dos líderes na identidade profissional dos professores pode conduzir a um melhor desempenho da sua função docente. O professor como líder facilita a melhoria da escola, através da colaboração com os seus pares, no estabelecimento de uma visão comum, que influencia a aprendizagem dos alunos (Cardoso et al., 2014).

Como gestor do processo de desenvolvimento, o diretor é a força motora para a introdução de inovações curriculares, propõe projetos de índole curricular e, constrói um plano de ação, com base na resolução de problemas com os alunos (Vasconcelos & Almeida, 2012).

De acordo com Favinha e Sequeira (2012) o diretor pode, igualmente, desempenhar um importante papel dinamizador de estratégias de mediação, enquanto considerado líder intermédio, isto porque, estabelece relações com os alunos, conselho de turma, direção da escola e encarregados de educação.

A este aspeto, ressalva-se que a escola como local de diversas culturas e vivências, etnias e valores distintos, é um local onde surgem frequentemente, conflitos de varia ordem, e neste caso, o conflito considerado como uma dimensão natural e inevitável da existência humana, deve ser conduzido eficazmente pelo diretor (Morgado & Oliveira, 2009). De acordo com os autores, a mediação considerada como meio construtivo de resolução de conflitos proporciona um espaço ideal para desenvolver a capacidade de respeito mútuo, comunicação assertiva e eficaz, compreensão da visão do outro e aceitação da diferente perceção da realidade.

De um modo geral são três estilos de liderança: autoritário, liberal e democrático. No estilo de liderança autoritário o líder é pessoal nos elogios e nas críticas, é dominador, provocando tensão e frustração no grupo, tendo uma postura diretiva, onde não há lugar para a criatividade dos liderados (Chiavenato, 2003).

O líder liberal, também conhecido por *laissez-faire*, não impõe regras e participa muito pouco. Geralmente é o grupo que toma de decisões, tem liberdade para agir livremente, havendo pouco investimento na tarefa (Chiavenato, 2003).

Por fim, o líder democrático participa, assiste e estimula o debate pelo que, é o grupo, em conjunto, que esboça as estratégias para alcançar os objetivos. É também o grupo que toma decisões, assim como decide as diretrizes, no entanto, há um predomínio do líder, a quem o grupo solicita conselhos, alternativas. A figura que segue, apresenta esquemática e claramente cada estilo de liderança supracitado (Chiavenato, 2003).

Tabela 3

Tipos de Liderança

Autoritária	Democrática	Liberal (Laissez-Faire)
O líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher . As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão da tarefa fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objectivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Nota: Adaptado de Chiavenato (2003)

2.3.2. Liderança do Diretor Escolar

A escola tem como finalidade central a promoção do desenvolvimento no que concerne à formação de crianças e jovens assim como dos profissionais que nela atuam. De acordo com esta ideia, o desenvolvimento é responsável pela construção contínua e permanente do que o indivíduo sabe fazer, o que conhece e no que se transforma, sendo tal noção aplicável a todos os atores da comunidade escolar.

No entanto, e apesar da grande importância desta instituição, a escola moderna é caracterizada por ambiguidades, dúvidas e um sentimento de desunião, sendo por isso necessário uma liderança forte e consistente, destacando-se, deste modo, o papel atribuído aos líderes escolares.

A escola, de acordo com Lima (1992), devido à natureza da sua função, é uma organização bastante complexa, com problemas multifatoriais, que necessita que a manutenção da sua organização e estrutura se mantenha coesa, deve ser liderada por alguém capaz de definir estratégias, de motivar e inspirar os outros, exigindo alguém com um perfil muito semelhante, e usado a metáfora do autor, ao do “super-homem”. Liderar uma escola implica que se tenha que lidar diariamente com duas dimensões que constituem a escola: uma dimensão informal e uma dimensão racional, o que faz com que a liderança seja caracterizada por diferentes tipos de ação, nomeadamente, o liderar e o gerir.

Nas palavras de Alvarez (1995, p.49) “coordena e gere o que é comum aos três intervenientes mais importantes na escola: os pais, a administração e os professores”. Ou seja, o líder tem a responsabilidade de estar atento e atender às necessidades dos vários atores que operam no contexto que é a escola, tendo sempre em mente que o principal objetivo desta organização é a formação de futuros cidadãos, mas também tornar a escola cada vez mais democrática e acessível a todos.

A liderança escolar constitui-se assim, por um lado, num meio, mas também no objeto da ação pedagógica, daí poder ser definida como liderança educativa e pedagógica. Esta denominação é, então, utilizada para a definição de uma liderança participativa e colaborativa, ao contrário da anterior visão mecanicista e hierárquica, no contexto educativo, não faz qualquer sentido (Costa, et al2002). Tendo em conta a natureza de uma organização tão complexa como a escola, e de acordo com (Sergiovanni, 2004), a liderança em contexto escolar é uma tarefa bastante difícil, no entanto extremamente importante.

A liderança escolar sofre uma grande mudança nas décadas de 60 e 70, fruto da grande contestação social que se viva na altura. Se anteriormente as escolhas eram governadas de acordo com os princípios associados à burocracia, a partir dessa altura, a governação e liderança escolar passou a basear-se no paradigma pedagógico. A vida

pedagógica tornou-se cada vez mais complexa, fazendo com que as funções do líder escolar alargassem, incluindo no seu perfil a responsabilidade de gestão de novos programas, o desenvolvimento e gestão curricular, o apoio aos professores, o desenvolvimento de programas de formação contínua assim alavancar as novas diretrizes educativas anunciadas pelo Estado.

Este tipo de liderança dura até meados dos anos 80, onde se vivem várias crises de ordem social, sendo que o ambiente geral era caracterizado por uma falta de confiança entre a população. Essa falta de confiança alastrou a quase todos os quadrantes da sociedade, sendo que a escola não foi exceção, verificando-se, por esta altura, uma crise ao nível de liderança educativa. Apesar desta crise, os líderes são vistos como principais agentes de mudança escolar, sendo os principais responsáveis pelo sucesso (ou não) de novos programas educacionais e da qualidade geral da escola, sendo esta avaliada através dos professores e do rendimento escolar dos alunos (Lima, 1992).

Tendo em conta as suas funções, um diretor escolar pode ser considerado um líder. Neste sentido Costa et al. (2002) fazem algumas considerações sobre os pontos mais importantes do que é ser líder escolar e das características da liderança escolar, as quais se passam a apresentar:

- Liderança dispersa: a liderança escolar não é um organismo fechado e concentrado, mas sim uma estrutura que se encontra dispersa por vários níveis (departamentos, turmas, conselho de turma, entre outros) existindo, por isso, um líder de topo, o diretor e várias lideranças intermédias, a quem corresponde uma organização e definição dos processos de acordo com a área de trabalho.
- Relatividade da liderança: Relativamente à compreensão dos estilos ou dos processos em diferentes culturas uma liderança é ambígua no que concerne, por exemplo no autoritarismo que é verificado, e muitas vezes apoiado em certas regiões do globo, criticado e recusado outras.
- Liderança e democracia escolar: liderança escolar deve envolver e facilitar o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar, tendo em conta os valores de igualdade, autonomia e justiça, relativamente às principais decisões a tomar.

- Liderança e colegialidade docente: a liderança deve ser solidária, colaborativa e respeitadora uma vez que este desenvolve-se a partir do trabalho em equipa entre professores e do fenómeno da colegialidade.
- Liderança enquanto saber especializado (que se aprende): As competências de liderança são apreendidas e não inatas.
- Distinção entre liderança e gestão: Muitas vezes usados como sinónimos são dois conceitos diferentes. (em quê)

A liderança em contexto escolar deve-se pautar sempre por preceitos éticos, sendo que o diretor escolar deve constituir-se como um exemplo de comportamento ético para os demais, estando atento a conjuntura contextual interna e externa da escolar, de modo a definir prioridades de forma a conduzir e orientar a estrutura escolar para o sucesso, para a modernização e para uma, cada vez maior, democratização.

Porém, e apesar da importância de uma liderança de fundo pedagógica, hoje em dia a sociedade depara-se com problemas e exigências que se vão refletir, obviamente, nas organizações educativas, sendo, por isso, necessário que os papéis e as funções escolares sejam reconsiderados e repensados, com afirma Fullan (2013, p.137):

uma das principais conclusões que tirei foi que os requisitos das sociedades do conhecimento aproximam, mais do que nunca, a educação e a liderança empresarial. As empresas precisam de almas e as escolas precisam de mentes (e vice-versa) e tudo isto tem por finalidade a sobrevivência da sociedade do conhecimento - a sustentabilidade assim o exige.

O que se pretende, então, é que a escola, através de uma liderança, desenvolva uma identidade única e autónoma, desempenhando um papel central na mudança e no desempenho das políticas educativas, essenciais para o sucesso da organização escolar. É através do líder escolar que se vai mobilizar, promover e gerar confiança em todos os membros da comunidade escolar que se encontrem envolvidos no processo pedagógico, sendo que, as dimensões administrativas e organizacionais nunca podem ser separadas da dimensão pedagógica, sendo que para uma funcionar bem as outras também devem estar verificando-se, deste modo uma interdependência dimensional que deve ser perfeitamente governada pelo líder escolar. Neste sentido, os líderes devem mostrar confiança e

segurança no que se propõem a realizar, sendo a sua atividade essencial para o desenrolar ótimo diário. Como refere Fullan (2013, p.13):

(...) cada líder, seja ele o Presidente do Conselho de Administração de uma multinacional ou o Diretor de uma escola, pode tornar-se mais eficaz (bem mais eficaz, de facto), se conseguir concentrar-se num pequeno número de aspetos centrais da liderança e desenvolver uma nova estrutura conceptual sobre a responsabilidade do líder para consigo próprio(a) e para todos quanto com ele(a) trabalham.

Numa outra perspetiva, Sergiovanni (2004) refere que a liderança escolar deve ter como base ideias com ligações morais, levando as pessoas a reagir com profundidade em vez de superficialmente, ou seja, ter um verdadeiro impacto nas ações que os atores escolares desenvolvem.

Assim, e de acordo com a citação de Azevedo (2003), um diretor deve ser capaz de fazer com que os outros alterem o seu modo de trabalho sempre que assim se revelar necessário, de modo a solucionar um determinado problema ou para o desenvolvimento de projetos comuns.

Deste modo, pode-se afirmar que o líder escolar, na sua esmagadora maioria um professor, se torna o líder de todos os professores dessa escola, sendo por isso dever deste que intervenha de forma direta nas práticas pedagógicas tendo em vista a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Uma liderança escolar deve ser ativa, dinâmica e aplicada, sendo estas características centrais para que a escola funcione e, também, que se aperfeiçoe, para que os seus alunos tenham o máximo de sucesso possível. Azevedo (2003) refere que a grande parte dos estudos realizados sobre o funcionamento escolar demonstram que um dos principais fatores associados com a qualidade da instituição escolar prende-se com uma boa equipa de direção, firme, proativa e positiva.

Formosinho (2000) refere que as escolas precisam de líderes abertos, que promovem e estimulem a participação de todos, a empatia, a amizade e a comunicação, considerando os autores estes serem aspetos muito importantes para um desenvolvimento da organização escolar positivo.

Tendo em conta o que Sergiovanni (2004) vem defendido, um líder deve ser o primeiro a dar o exemplo aos demais, sendo o primeiro a seguir e a cumprir a missão e objetivos estabelecidos, tendo como vista a melhoria da escola, centrando as suas motivações e intenções no desenvolvimento dos alunos para viver em sociedade, adotando para isso uma cultura organizacional própria.

2.3.3. Motivações para a Direção Escolar

O comportamento humano é geralmente motivado por um determinado desejo de alcançar um objetivo. A este aspeto, Hersey & Blanchard (1977) referiram que,

as pessoas diferem não apenas na sua capacidade, mas também na sua vontade, ou motivação. A motivação de uma pessoa depende da força dos seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. [...] Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação. (p. 12)

A atuação do líder revela-se essencial para que a organização escolar tenha sucesso, podendo-se afirmar que, uma liderança bem-sucedida é uma das bases de uma boa escola. É preciso lembrar, e como refere Alves (1999, p.25) que “não há uma, mas várias lideranças que possuem características e produzem efeitos diferentes”. No entanto, e como referem Afonso, Barroso, Fonseca e Lima (1995, p.34), a liderança escolar deve ter uma abordagem própria e distinta da liderança de outras organizações, salientando-se a importância que as características de um bom líder têm para uma atuação eficaz e segura. Para Alves (1999) um bom líder tem que apresentar:

capacidade de ajudar a identificar e a resolver problemas, a compreensão empática, a autenticidade, a capacidade de escuta e a clarificação de expectativas, a ética da responsabilidade e compromisso, a disponibilidade para partilha de poderes, a capacidade de relação interpessoal (p.25).

No seguimento desta ideia, a de que a liderança da escola deve apresentar especificidades e características muito próprias, nomeadamente, ter um carácter educativo, pedagógico, ético e moral, Sergiovanni (2004) refere que a liderança escolar

deve ter como base ideias com ligações morais, levando as pessoas a reagir com profundidade em vez de superficialmente, ou seja, ter um verdadeiro impacto nas ações que os atores escolares desenvolvem. O mesmo autor refere que, a liderança escolar deve:

deve permitir tomar decisões sobre a organização escolar, plano de estudos e vida da sala de aula que reflitam um ensino construtivista e princípios de aprendizagem [...] deve empenhar-se em transformar a escola de tal forma que esta se tome num centro de investigação, [...] deve encorajar os presidentes do Conselho Executivo, professores, pais e alunos a gerirem-se a si próprios, a aceitar responsabilidade pelo que fazem e a ter um sentido de obrigação e compromisso por fazer o que está certo" (Sergiovanni, 2004, p.13).

Deste modo, pode-se afirmar que o líder escolar, na sua esmagadora maioria um professor, se torna o líder de todos os professores dessa escola, sendo por isso dever deste que intervenha de forma direta nas práticas pedagógicas tendo em vista a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Uma liderança escolar deve ser ativa, dinâmica e aplicada, sendo estas características centrais para que a escola funcione e, também, que se aperfeiçoe, para que os seus alunos tenham o máximo de sucesso possível. Azevedo (2003) refere que a grande parte dos estudos realizados sobre o funcionamento escolar demonstram que um dos principais fatores associados com a qualidade da instituição escolar prende-se com uma boa equipa de direção, firme, proativa e positiva.

Tendo em conta o que Sergiovanni (2004) vem defendido, um líder deve ser o primeiro a dar o exemplo aos demais, sendo o primeiro a seguir e a cumprir a missão e objetivos estabelecidos, tendo como vista a melhoria da escola, centrando as suas motivações e intenções no desenvolvimento dos alunos para viver em sociedade, adotando para isso uma cultura organizacional própria. O autor refere que quando a visão empresarial e burocrática entra nas escolas, estas vão, progressivamente, perdendo a sua identidade.

Formosinho (2000) refere que as escolas precisam de líderes abertos, que promovem e estimulem a participação de todos, a empatia, a amizade e a comunicação, considerando os autores estes serem aspetos muito importantes para um desenvolvimento da organização escolar positivo.

2.4. Liderança versus Gestão

Liderança e gestão são conceitos muitas vezes confundidos no dia-a-dia, no entanto, esta é uma concepção errada.

Bennis e Nanus (1985 cit in Rego, 1997) fazem uma clara distinção entre os dois conceitos. Para os autores, para gerir é necessário assumir responsabilidades e assim, comandar, realizar e provocar os outros. Já liderar relaciona-se com influenciar, orientar e guiar os outros. Assim os gestores sabem o que devem fazer quanto que os líderes sabem o que é necessário fazer. Também Kets de Vries (2004) apresenta as principais diferenças encontradas entre a liderança e a gestão, a saber:

- Na liderança existe o interesse pelo futuro, enquanto na gestão o interesse é o presente;
- Os líderes, sempre que necessário, potenciam a mudança. Já os gestores preferem trabalhar num contexto estável maximizando os recursos existentes;
- Na liderança existe uma ponderação a longo prazo, enquanto na gestão o que vai acontecer é o desenvolvimento de ações a curto prazo;
- Na liderança, o foco é a visão, enquanto na gestão este encontra-se na execução;
- Os líderes lidam com o porquê. Já os gestores centram-se no como;
- Os líderes são responsáveis pela motivação dos seus liderados, enquanto os gestores controlam os seus subordinados;
- Na liderança existe um trabalho no sentido da simplificação. Já na gestão o trabalho assenta na complexidade;

A liderança caracteriza-se por ser intuitiva. A gestão é conhecida por ser lógica. Os líderes olham para a sociedade como um todo, enquanto o foco dos gestores é o bom funcionamento da organização.

Assim, pode-se dizer que existe uma divergência quanto à forma de atuar dos líderes e dos gestores, assim como à sua motivação e história pessoal. Zalenik (1992), identificou as seguintes características como passíveis de descrever e distinguir um líder de um gestor:

Tabela 4

Características dos líderes versus gestores

Líderes	Gestores
- Atitude ativa e não reativa	- Atitudes impessoais e passivas
- Capazes de mudar as crenças, atitudes e comportamentos das pessoas	- Objetivos surgem devido a necessidades e não a desejos
- Desenvolvem soluções inovadoras e criativas para problemas antigos	- Vantagens de competição calculadas
- Desenvolvem oportunidades para novas ações	- Momentos de risco previstos de modo a reduzir tensões
- Motivam os seus subordinados	- Responsáveis por negociar, discutir, recompensar ou punir
- São simpáticos e empáticos, preocupando-se com o desenvolvimento de boas relações interpessoais	- Baixo nível de envolvimento emocional, baixa empatia
- Relações humanas agitadas, intensas e por vezes desorganizadas.	- Frieza e racionalidade, inacessibilidade, manipulação e indiferença

Nota: Adaptado de: Zalenik (1992)

O mesmo autor continua e refere que os gestores se preocupam com o cumprimento das normas e dos objetivos previamente delineados, controlando assim a estrutura organizacional de forma racional e equilibrada, ou seja, preocupam-se com a manutenção do status quo. Já os líderes têm a capacidade de modificar o estado das coisas, sendo vetores de mudança, desenvolvendo, para tal, abordagens inovadoras e criativas, de modo a abrir caminhos para novas soluções e novas ações. Neste sentido, Rego (1997, p. 29) afirma que “o gestor tem uma filosofia do género se não está estragado, não se arranja, enquanto o líder perfiha a ideia de que quando não está estragado, talvez seja a única altura em que se possa arranjar”.

No entanto, há quem seja da opinião contrária. De acordo com Cardoso, referido por Rego (1997, p.176) é impossível separar e diferenciar estes dois conceitos, afirmando mesmo: "não há o papel do líder de um lado e o de gestor do outro". Porém, a visão mais vigente é, efetivamente, que ser líder e ser gestor são duas coisas diferentes.

É possível, então, ser-se líder sem ser gestor e vice-versa. A liderança vai-se relacionar com o comportamento pessoal e interpessoal, com motivação, mudança e desenvolvimento, assim como a qualidade e a eficácia em cumprir a visão da organização. Já a gestão faz-se em estruturas organizadas e na manutenção das suas funções diárias, certificação de que o trabalho foi realizado e supervisão de produtos, resultados e eficiência. Kotler (1992) corrobora esta opinião, acrescentando que o verdadeiro desafio

é combinar uma boa liderança com uma boa gestão, equilibrando as ações de ambas, uma vez que ninguém é capaz de ser, ao mesmo tempo, um bom líder e um bom gestor, sendo o equilíbrio o segredo para uma boa execução. Como refere Rego (1997, p.32) "algumas pessoas têm capacidade de se tomarem excelentes gestores, mas não fortes líderes. Outros têm grande potencial de liderança, mas por uma variedade de razões, têm grandes dificuldades em se tomarem fortes gestores".

Rego (1997), de acordo com esta lógica, avança com a noção de dupla liderança. Uma vez que, como já foi comprovado, a liderança e a gestão dizem respeito dimensões fundamentais para o bom funcionamento e sucesso das organizações, estes devem ter um tipo hierárquico caracterizado pela dupla liderança, ou seja, deve existir um líder forte e carismático e um gestor competente. O líder vai desenvolver ações mais políticas e estratégicas, enquanto o segundo fica responsável pela execução da estratégia da organização.

Em suma, o líder motiva, estrutura e é responsável pelo envolvimento dos indivíduos pertencentes a uma organização em torno da missão e dos objetivos em comuns, sendo a liderança baseada em aspetos mais emocionais, afetivos e de relação com os outros. Já o gestor é responsável pela coordenação e execução do trabalho, por distribuir o trabalho por aqueles com mais competências para o realizar e verifica se tudo se encontra a desenrolar tendo em contas as regras estabelecidas. A sua ação é, portanto, mais racional, técnica e burocrática.

Apesar de diferentes, ambas as dimensões são de grande importância e necessárias para qualquer organização. Como refere Whitaker (2000)

a gestão está relacionada com: estruturas bem ordenadas; manutenção das funções diárias, certificação da realização do trabalho; monitorização de produtos e resultados e eficiência. A liderança está relacionada com: comportamento pessoal e interpessoal; enfoque no futuro; mudança e desenvolvimento; qualidade e eficácia (p.90).

As organizações de sucesso vão precisar, obrigatoriamente, das duas dimensões na sua estrutura, sendo que o provável é que em alguns momentos da vida da organização seja mais necessário competências de gestão e noutras uma liderança forte e coesa (Gratton, 2003). Assim, a liderança e gestão devem ser fomentados em qualquer

organização de modo a permitir que esta tenha capacidade de adaptação as constantes mutações contextuais que se vão sentindo, executando-as com rigor, estabilidade e sempre tendo em conta o desenvolvimento da organização e dos seus elementos.

Em suma, gerir ou liderar são duas dimensões que se completam. É no equilíbrio destas duas dimensões funcionais que as pessoas dão um melhor resultado às organizações.

3. METODOLOGIA

| | ' ' | | ' ' |

A metodologia deve ser considerada como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, segundo Minayo (2012) a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Cabe destacar que um dos maiores problemas da pesquisa nas ciências humanas e sociais não é o método, compreendido como o processo de desenvolvimento de um determinado trabalho científico, mas a interpretação da realidade. Apesar disso, é extremamente importante em qualquer estudo científico descrever, justificar e fundamentar todas as opções metodológicas efetuadas e os procedimentos utilizados para validar a pesquisa. São esses os aspetos que descreveremos e analisaremos no presente capítulo.

3.1. Natureza do Estudo e Questões de Investigação

O objetivo do presente estudo é analisar as funções desempenhadas por um subdiretor de escola/agrupamento. Face a este objetivo geral de estudo, realizou-se uma investigação sem hipóteses previamente definidas, apenas com a definição de algumas questões que fomos precisando ao longo do processo de pesquisa. Estamos, por isso, perante um estudo de natureza qualitativa, em que o investigador vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre alvo de estudo (Crozier et al., 1994).

O desenvolvimento do presente trabalho, tem como figura central o subdiretor escolar sendo que, e como já foi referido na introdução, vai contribuir para um maior conhecimento da realidade educativa portuguesa, tendo em conta a ausência de estudos no que concerne a este ator escolar. Ao mesmo tempo, este estudo vai permitir um entendimento mais aprofundado dos modelos de gestão unipessoais e da sua implementação, que romperam com a anterior “tradição” colegial de gestão, implementada em Portugal após o 25 de abril de 1974, assim como da complexidade das atuais organizações escolares, nomeadamente, dos agrupamentos escolares. No que concerne ao plano teórico, este estudo constitui-se, também, bastante significativo devido às várias controvérsias existentes sobre a atual natureza da direção da escola:

considerando-se questões de gestão, liderança, liderança partilha e liderança transformacional. Neste sentido, desenvolveu-se as seguintes questões principais de investigação:

- 1) Quais os papéis atribuídos ao subdiretor, no âmbito da direção, no atual enquadramento legal?
- 2) Quais as funções do subdiretor escolar?
- 3) Como são desempenhadas, no dia-a-dia, as funções do subdiretor escolar?
- 4) Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as funções de liderança?
- 5) Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?
- 6) Quais as principais vantagens e constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor escolar?

3.2. Caracterização Metodológica

A natureza do objeto de estudo, das questões de investigação e a própria escassez de estudos nesta área levou-nos a optar pela realização de um estudo de natureza qualitativa.

O investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre alvo de estudo (Crozier et al., 1994).

É importante salientar que essa pesquisa se situou num contexto de descoberta e não de prova, tratando-se de uma abordagem de caráter indutivo exploratória e descritiva, ou seja, o objetivo dessa tese não tem como proposta confirmar ou inferir hipóteses construídas previamente. Seguiu-se, neste sentido, a perspetiva de Bogdan & Blikien (1994, p. 16) quando afirmam que “ainda que se possam vir a selecionar questões específicas à medida que se recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo (...) de testar hipóteses”.

Considera-se aqui que o método indutivo é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais. Na visão dos autores “não se trata de montar um quebra-cabeça cuja forma final conhecemos de antemão. Está-se a construir um quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes” (Bogdan & Bliklen, 1994, p. 50) e que logo após há a possibilidade de se generalizar.

Este estudo pode ser considerado de carácter exploratório-descritivo. Exploratório, por se tratar de uma área na qual há pouco conhecimento científico acumulado ou sistematizado (sobre o papel do subdiretor escolar), como se pode provar pelo facto de existir escassa bibliografia publicada sobre o tema. No mesmo sentido, Gil (2008) considera que uma pesquisa exploratória tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um assunto envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas, aplicação de questionários ou realização de estudo de caso. É precisamente isso que nos propomos fazer ao longo deste trabalho que assumirá, também, uma vertente descritiva, na medida em que nos propomos identificar características de determinada população ou fenómeno (neste caso, os subdiretores e a forma como exercem as suas funções. Na pesquisa descritiva, o investigador procura observar, registar, analisar, classificar e interpretar os fenómenos em análise. Tem como objetivo principal descrever as características de um evento ou população e descobrir, com precisão, a frequência com que um fenómeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e peculiaridades (Gil 2008).

A estratégia de estudo de caso diz respeito a estudos de casos múltiplos. Bogdan e Biklen (1994) classificam os estudos de caso tendo em conta o número de casos que se encontram em estudo. Assim pode-se ter um estudo de caso único e estudos de casos múltiplos. Tendo em conta que os estudos de caso múltiplos são baseados em mais do que um estudo, estes podem apresentar uma grande diversidade de formas. Nas palavras de Bogdan e Biklen (1994):

(...) alguns começam sob a forma de um estudo de caso único cujos resultados vão servir como o primeiro de uma série de estudos, ou como piloto para a pesquisa de casos múltiplos. Outras investigações consistem, essencialmente, em estudos de caso único, mas compreendem observações menos intensivas e menos

extensas noutras locais com o objetivo de contemplar a questão da generalização (p. 79)

Os estudos de casos múltiplos integram, portanto, estudos que, em paralelo, recorrem à associação de múltiplos métodos de recolha de dados, onde se podem incluir as entrevistas, questionários, observação, análise documental, entre outros, permitindo deste modo uma análise em profundidade e a reunião de conhecimento extensível relativamente ao fenómeno que se pretende estudar (Coutinho, 2018). No presente caso, privilegia-se a entrevista e a análise documental para a realização da recolha de dados.

De acordo com Hersen e Barlow (1976) este tipo de estratégia não pretende aumentar a representatividade estatística do estudo, mas sim alcançar uma lógica de replicação semelhante à que é seguida numa ótica de experiências múltiplas. Os casos de estudo múltiplos são vistos como um importante instrumento no desenvolvimento de teorias, uma vez que permitem a replicação e extensão entre diferentes casos (Eisenhardt, 1991). A replicação diz respeito à corroboração independente de determinadas proposições, ajudando, deste modo uma compreensão mais fácil dos padrões estabelecidos assim como na eliminação de associações de hipóteses. Já a extensão refere-se à utilização de múltiplos estudos de caso para que se possa desenvolver uma teoria mais profunda e detalhada, uma vez que, diferentes casos vão enfatizar aspetos diferentes de um mesmo fenómeno, completando-se (Eisenhardt, 1991).

No que concerne aos estudos de casos múltiplos, Stake (1995) distingue dois tipos de casos: os estudos de casos múltiplos intrínsecos e os estudos de casos instrumentais. Os primeiros dizem respeito aos que são realizados devido a um interesse específico no caso, sendo que os segundos são realizados quando se pretende a compreensão de um fenómeno mais geral (Stake, 1995). Tendo em conta o objetivo de pesquisa e o quadro teórico subjacente, podemos dizer que se pretende a compreensão geral do papel de subdiretor escolar, sendo que, neste caso, o estudo de casos múltiplos poderá produzir melhores resultados.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

O estudo de caso visa o estudo intensivo de um “caso” (ou múltiplos casos) podendo envolver o recurso a diversas técnicas de pesquisa: levantamento bibliográfico, entrevistas, aplicação de questionários ou a realização de um estudo de caso. Na nossa investigação os estudos de caso assumirão um cariz exploratório, dado o espaço temporal previsto para a realização da dissertação e as limitações decorrentes do contexto em que vivemos que limitam o acesso a algumas técnicas e a própria mobilidade do investigador. Foi também, por essa razão que optamos pela realização de casos múltiplos e não apenas pelo estudo de um caso, tentando compensar com alguma “extensão” a dificuldade de recorrer a técnicas que nos poderiam facultar uma informação mais detalhada (ex. observação). De qualquer forma, como qualquer outro estudo de caso a nossa pesquisa procurará assumir uma vertente claramente descritiva, na medida em que nos propomos identificar características de determinada população ou fenómeno, neste caso os subdiretores escolares, as suas funções e o modo como as desempenham. Na pesquisa descritiva, o investigador procura observar, registar, analisar, classificar e interpretar os fenómenos em análise. Tem como objetivo principal descrever as características de um evento ou população e descobrir, com precisão, a frequência com que um fenómeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e peculiaridades (Gil 2008).

Para o presente estudo, o principal instrumento de recolha de dados foi a entrevista, desenvolvida de forma semiestruturada, Bogdan e Biklen (1994, p.134) referem que a entrevista pode ser encarada como “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra”. Assim, para o presente trabalho optou-se pela entrevista semidiretiva como técnica dominante de recolha de dados, com o objetivo de recolher dados baseados na perspectiva dos sujeitos entrevistados. A entrevista possibilita que vários sujeitos se pronunciem sobre as mesmas dimensões de análise, permitindo, deste modo, realizar-se a comparação entre as respostas dadas. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação. Ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para

desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe abordar os aspetos que considera mais relevantes, de uma forma flexível e aprofundada.

Outra razão que suporta a escolha por este tipo de entrevista, reside no facto de esta permitir que, indiretamente, o entrevistador ajude o entrevistado a facultar informação de forma mais clara e objetiva, tendo em conta que “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 2013, p.135). Foram então formuladas as seguintes questões a integrar as entrevistas semidiretivas, sendo que o guião da entrevista pode ser consultado no Anexo I:

- Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional.
- Qual é a sua formação de base?
- Há quantos anos é professor?
- Relativamente à escola atual, há quanto tempo aqui trabalha?
- Quais os cargos que já desempenhou na escola atual?
- Há quanto tempo é subdiretor (a)?
- Na sua perspetiva, porque foi escolhido para desempenhar esse papel?
- Quais as razões que o levaram a aceitar este cargo?
- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho do cargo?
- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?
- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor/a?
- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?
- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?
- Porquê essas funções e não outras?
- Qual a natureza das suas relações /dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?
- Quais as suas principais funções como subdiretor/a escolar?
- Como são desempenhadas, no dia-a-dia, as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Normas? Valores e procedimentos?
- Que perspectivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor/a?
- Que condições são dadas ao subdiretor(a) escolar para exercer as suas funções?
- Acha que o papel do subdiretor(a) é muito diferente hoje, do que era no passado, o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?
- Como classificaria /designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro? outro). Porquê?
- Que autonomia tem um subdiretor(a)? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?
- O que diferencia o seu papel, do papel do diretor (além da seleção /nomeação) em termos de funções, estatuto etc...no dia-a-dia da escola).
- De que forma a pandemia alterou as suas funções?
- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?
- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?
- Qual/Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição?
- Quais as principais dificuldades /constrangimentos que encontra no exercício do cargo? (Como as resolve/apoios com que conta?
- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?
- Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?
- Pondera / gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?
- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

Outra das técnicas utilizadas foi o *focus group*. Esta é uma técnica de recolha de dados através da interação de um grupo formado para o efeito de investigação, onde este vai responder a questões propostas pelo investigador (Bagnoli & Clark, 2010).

Mas um *focus group* não diz respeito apenas à reunião de um conjunto de pessoas para conversar, mais sim, a reunião de um grupo especial em termos de composição, tamanho, objetivo e procedimentos. Tendo isto em conta, McQuarrie & Krueger (1989) consideram que para se criar ou formar um *focus group* é necessário que sejam consideradas cinco características: os participantes e as suas particularidades, que a discussão se realize tendo como foco o objetivo traçado, a compreensão dos tópicos de interesse e que esteja garantida a extração de dados qualitativos.

São várias as vantagens identificadas na utilização desta técnica qualitativa, a saber: incentiva os participantes a refletirem sobre si mesmos, consciencializando-os das suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros; investigam comportamentos e motivações específicas, facilitando a comparação entre as visões dos participantes em relação a um determinado tópico; auxiliam o investigador a compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, experiências e valores e por fim, o fornecimento de informação, através da dinâmica de grupo, permite um eficiente levantamento de dados, pois os participantes poderão refletir a população em geral (Elwyn et al., 2018). O *focus group* foi aplicado a outros docentes para melhor compreender o papel do subdiretor na escola. As questões foram as seguintes, sendo que o guião do *focus group* pode ser consultado no Anexo II:

- Descrevam a relação que têm com o subdiretor da direção da vossa escola?
- De que forma comunicam com o subdiretor da vossa direção?
- Já desenvolveram algum trabalho conjunto com o subdiretor da direção? Porquê? E qual?
- No vosso percurso profissional encontram diretores e subdiretores diferentes entre si e entre os diversos locais? Em que aspetos?
- Na vossa opinião quais consideram ser as competências necessárias para o desempenho do cargo de subdiretor (a) na escola?
- Que funções exerce um subdiretor?
- E que autonomia acham que ele tem?

- Por que razão o subdiretor da vossa escola foi escolhido?
- Na vossa escola como é visto o subdiretor pelos atores?
- Que aspetos consideram relevantes para o subdiretor aceitar esse cargo?
- Que perfil deve ter um subdiretor de uma direção?
- Açam que o subdiretor tem funções que lhe são delegadas? Quais?
- Querem acrescentar mais alguma coisa?

Assim, na tabela 1 é possível observar o plano de trabalho que vai orientar toda a investigação, tendo em conta o método de estudo de caso, o paradigma qualitativo e as questões de investigação e objetivos de investigação definidas neste trabalho:

Tabela 5

Plano de trabalho da investigação

Questões para pesquisa	Objetivos associados	Métodos de recolha de dados
Q1 – Quais os papéis atribuídos ao subdiretor, no âmbito da direção, no atual enquadramento legal?	O1: Analisar o papel que é atribuído ao subdiretor no âmbito da direção pelo atual enquadramento legal.	Entrevista e Focus group
Q2: Quais as funções do subdiretor escolar?	O2: Analisar as funções do subdiretor escolar (formais e informais/efetivas).	Entrevista e Focus group
Q3: Como são desempenhadas, no dia-a-dia, as funções do subdiretor escolar?	O3: Caracterizar a forma como são desempenhadas essas funções do subdiretor escolar no quotidiano escolar.	Entrevista e Focus group
Q4: Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as funções de liderança intermédia?	O4: Analisar que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as funções de liderança intermédia	Entrevista
Q6: Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?	O6: Analisar que perspetivas têm os restantes docentes têm sobre as funções do subdiretor.	Focus group
Q7: Quais as principais vantagens e constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor escolar?	O7: Definir quais as principais vantagens e constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor escolar.	Entrevista

3.4. Amostra e justificação

Para Fortin (2009), a população é “uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns definidas por um conjunto de critérios” e amostra é “um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população” (p. 202). De acordo com Almeida e Freire (2000), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

Na pesquisa qualitativa, a seleção da amostra tem um objetivo muito particular que é a obtenção do máximo de informação, de modo a fundamentar a pesquisa e desenvolver uma teoria, em contraste com a amostra das pesquisas quantitativas, que se baseia em critérios pragmáticos e especulativos (Aires, 2011). Em vez da uniformidade característica da investigação quantitativa, o que se pretende com a amostragem qualitativa é uma variação máxima de casos, onde os sujeitos que são incluídos na amostra não são escolhidos ao acaso, mas sim, são selecionados tendo em conta parâmetros específicos previamente definidos pelo orientador (Aires, 2011).

Assim, e tendo em conta Aires (2011), existem duas modalidades no que toca a amostragem em pesquisa qualitativa: a amostragem teórica e a amostragem opinática. Na amostragem teórica, o investigador vai colecionar e codificar informação, para posterior análise, de forma a gerar uma teoria. Já a amostragem opinática, o investigador vai selecionar sujeitos em função de critérios previamente estabelecidos, sujeitos esses que estão, de algum modo, relacionados com o fenómeno em estudo. Tendo em conta estas definições, pode-se afirmar que a amostra para este trabalho apresenta um carácter opinático.

Deste modo, os participantes neste estudo foram prévia e cautelosamente escolhidos, sendo que, os sujeitos escolhidos, 7 subdiretores (entrevistas) e 6 docentes (*focus group*), desenvolvem o seu trabalho em escolas consideradas eficazes no que concerne aos pressupostos da administração central.

3.5. Análise dos Dados

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas semidiretivas recorreu-se à análise de conteúdo, pois esta permitiu a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de seus dados. A análise de conteúdo ofereceu a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade, facto muito comum em entrevistas semiestruturadas. Assim, depois da transcrição, leitura e análise dos discursos dos entrevistados, organizou-se a categorização dos dados a fim de permitir a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem.

Bogdan e Biklen (2013) olham para a análise de conteúdo como sendo um processo, pelo qual se realiza uma organização sistemática das transcrições de entrevistas, notas de campos ou outros materiais, tendo como objetivo principal, o aumento da compreensão do fenómeno que se encontra em estudo.

Bardin (2009, p.45), autora que desenvolveu a Metodologia de Análise de Conteúdo que será utilizada no presente trabalho, refere que o objeto da análise de conteúdo “é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem”. Em suma, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação que se encontra coberta de diferentes sentidos, permitindo deste modo o entendimento e o conhecimento dos significados inerentes ao discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “*procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens*” (Bardin, 2009, p. 45).

Na perspetiva desta autora

“a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um conjunto de técnicas; ou, com rigor, será um único instrumento, mas caracterizado por uma grande diversidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin, 2009, p.33).

Neste sentido, Souza (2005) é da opinião que a análise de conteúdo não se trata de um único instrumento, mas sim de um conjunto de vários procedimentos, onde se podem identificar técnicas diferentes que, devido ao seu carácter sistemático, vão ser analisados diferentes documentos, de diferentes modos e com objetivo diversos.

3.6. Triangulação de Dados

No âmbito da investigação qualitativa, a triangulação envolve a utilização de várias estratégias no estudo do mesmo fenómeno, sendo que, para o presente trabalho recorreremos às entrevistas semidiretivas individuais e à análise documental, de forma a somar os pontos fortes de cada estratégia. Na triangulação, assume-se que, ao utilizar uma única estratégia de investigação, os estudos são considerados mais vulneráveis a preconceitos e falhas metodológicas inerentes a cada estratégia, em que a triangulação oferece a alternativa de ser capaz de analisar um problema ou fenómeno a partir de diferentes ângulos (Patton, 2002).

A triangulação também tem sido vista como uma estratégia de investigação qualitativa para testar a validade através da convergência de informação de diferentes fontes. Patton (2002) identificou quatro tipos de triangulação: (a) triangulação metodológica, (b) triangulação de investigadores, (c) triangulação teórica, e (d) triangulação de fontes de dados. Para o presente trabalho recorreu-se à triangulação metodológica, onde se vai utilizar vários métodos de recolha de dados sobre um mesmo fenómeno (Polit & Beck, 2012). Este tipo de triangulação pode trazer tanto a confirmação dos resultados como o desenvolvimento de perspetivas diferentes, acrescentando amplitude ao fenómeno de interesse (Polit & Beck, 2012).

A triangulação é uma metodologia de grande relevância para a pesquisa qualitativa, uma vez que permite ao investigador adotar um comportamento reflexivo-conceitual acerca de diferentes perspetivas de um mesmo objeto, permitindo deste modo completar, com uma maior diversidade de ricas interpretações o tema em estudo, simultaneamente ao aumento da solidez das conclusões retiradas (Marcondes & Brisola, 2014).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

| ' ' | | ' ' |

O presente capítulo refere-se à apresentação os resultados sendo que esta encontra-se dividida em duas partes importantes. Em primeiro lugar, são apresentados os resultados das entrevistas efetuadas a 6 subdiretores de escolas do distrito de Lisboa. Esta abordagem de investigação aprofunda a nossa compreensão das nuances e desafios inerentes ao cargo. Posteriormente, são apresentados os resultados do *focus group*, que reúne as análises e as perceções de 6 professores, oferecendo uma visão global do papel do subdiretor. Os resultados obtidos através destas duas metodologias constituem uma base abrangente e enriquecedora para a compreensão do papel e das dinâmicas do subdiretor no contexto educativo.

4.1. Análise das Entrevistas dos Subdiretores

A abordagem metodológica adotada fundamenta-se nos pressupostos da investigação qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso múltiplo. Assim, e tendo em conta a pouca informação existente relativamente ao cargo de subdiretor, definiu-se as entrevistas semiestruturadas como técnica principal de recolha de dados, permitindo permitiu um conhecimento mais profundo sobre o cargo de subdiretor escolar em Portugal. As entrevistas foram obtidas junto de 7 subdiretores de escolas da região de Lisboa. A sua transcrição encontra-se no Anexo III e a grelha de codificação e análise no Anexo V.

Após a recolha de dados organizou-se o resultado do estudo em quinze (15) temas que resultaram cumulativamente das questões definidas para investigação e da agregação das principais categorias emergentes das entrevistas analisadas, conforme demonstrado na tabela seguinte:

Tabela 6

Subcategorias emergentes das categorias identificadas nas entrevistas

Categorias	Subcategorias
Caracterização do percurso académico e profissional	Formação académica
	Anos na profissão
	Anos de trabalho na escola
	Anos como subdiretor

	Outros cargos exercidos
Escolha do cargo de subdiretor	Conhecimento do agrupamento/escola
	Valorização da educação especial
	Confiança por parte do diretor
	Segunda opção
	Experiência profissional na área da gestão
	Afinidade com o diretor
	Pertença à direção
	Gosto pela profissão
	Personalidade
Aceitação do cargo	Confiança e conhecimento do trabalho do diretor
	Gosto pela natureza subjacente do trabalho
	Pedido da diretora
	Nova experiência profissional/ desafio
	Interesse pela área da gestão escolar
	Espírito de missão
	Trabalho colaborativo
Competências do subdiretor	Aprendizagem contínua
	Gestão de recursos humanos
	Conhecimento dos vários órgãos do governo
	Capacidade de articulação
	Trabalho burocrático
	Resiliência
	Assertividade
	Carisma
	Diálogo
	Bom relacionamento interpessoal
Desenvolvimento de competências	Através do diálogo
	Experiência de vida
	Proximidade
	Estabelecimento de equilíbrio
O perfil do subdiretor	Capacidade em lidar com as lideranças intermédias
	Capacidade de lidar e influenciar as pessoas
	Persistência
	Escuta ativa
	Oratória
	Empatia
	Humanista
	Persistência
	Capacidade de trabalhar e gerir uma equipa
	Conhecimentos em gestão escolar
	Formação contínua e ao longo da vida
Organização do subdiretor na direção	Trabalho em equipa
	Unipessoalidade do diretor
	Divisão por pelouros
	Responsabilidade por área de intervenção

	Diretor coordenador
	Informalidade
	Circulação da informação
	Realização de reuniões
	Importância da reflexão e feedback
	Diretor sem turma
Funções do subdiretor	Organização do conselho pedagógico
	Organização da articulação pedagógica
	Participação no conselho administrativo
	Substituição do diretor
	Responsabilidade por um ciclo específico
	Responsabilidade por uma área disciplinar
	Responsabilidade pela GRH
	Responsabilidade pelo ensino especial/terapia
	Responsabilidade pelas plataformas informáticas
	Gestão das matrículas
	Responsabilidade pelo pessoal não docente
	Responsabilidade pelos assuntos disciplinares
	Calendarização
Relações do subdiretor com outros órgãos	Reuniões formais com o diretor
	Reuniões informais com os órgãos
	Preparação do conselho pedagógico
	Responsabilidade de representar a direção junto dos órgãos
	Relação de proximidade com os órgãos
	Relação de cordialidade com os órgãos
Tomada de decisão	Decisões tomadas em conjunto com o diretor
	Decisões tomadas sozinha mas com o conhecimento do diretor
	Decisões tomadas com outros atores escolares
	Sem autonomia para tomar decisões
Funções delegadas ao subdiretor	Funções dependem dos assuntos
	Funções dependem das semanas
	Responsabilidade pela parte pedagógica
	Responsabilidade pelos alunos com necessidades educativas especiais
	Responsabilidade pela parte administrativa
	Responsabilidade pela avaliação dos RH
	Responsabilidade de lidar com os pais
	Auxílio na documentação
	Responsabilidade pelas plataformas digitais
	Implementação de projetos
	Gestão de recursos
	Receber os professores
	Substituição do diretor
	Possibilidade (ou não) de dar aulas

	Funções delegadas pelo diretor	
Perspetivas dos outros atores escolares	Opinião positiva	
	Existência de condições físicas	
	Constrangimentos devido ao edifício da escola	
	Boas condições por parte do diretor	
	Condições iguais para todos	
Visão sobre o seu papel	Menor poder que um vice-presidente	
	Sem diferenças em relação a vice-presidente	
	Não é necessário formação	
	Formação necessária para algumas áreas	
	Diretor como figura principal da hierarquia	
	Diferenciação devido a estatuto	
	Subdiretor como líder	
	Liderança transformacional	
	Liderança partilhada	
	Subdiretor como gestor	
	Acumulação de ambos os papéis	
	As decisões dependem do diretor	
	Subdiretor assume o papel de diretor	
	Diferentes tarefas	
	Responsabilidades maiores	
	Rosto da instituição	
	Poder de decisão	
	Agregação dos docentes	
	Papel mediador	
	Satisfação com a função, contributos e dificuldades	Aprendizagem pessoal
		Gosto pelo trabalho com pessoas
		Gosto pelo trabalho com crianças
		Gosto pelo desafio
Ajudar os outros		
Contributo para a parte pedagógica		
Articulação curricular		
Contributos principais para a organização		
Trabalho com pessoal não docente		
Contributo para o desenvolvimento de parcerias		
Contributo para a organização escolar		
Contributo para a administração		
Resolução do problemas		
Conseguir ser empático		
Bom temperamento		
Burocracia		
Influência da pandemia		
Falta de autonomia		
Falta de recursos humanos		
Atualização legislativa		
Conciliação vida familiar		

Últimas considerações	Conflito e indisciplina
	Exercer o cargo de diretor no futuro
	A importância da escola
	A importância do cargo
	Avaliação
	Autonomia

Deste modo, e tendo como base a tabela acima apresentada e no sentido de concretização dos objetivos do nosso estudo vai-se, de seguida, descrever e analisar os principais temas e problemáticas identificados.

4.1.1. Caracterização do percurso académico e profissional

A caracterização geral do perfil dos subdiretores das escolas portuguesas constitui um importante elemento de análise, permitindo uma melhor compreensão sobre a organização e funcionamento das escolas. A tabela seguinte apresenta, então, aspetos relacionados com a formação, anos de profissão, anos de escola, anos como subdiretor e cargos exercidos anteriormente

Tabela 7

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “caracterização do percurso académico e profissional

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Quantificação	
Caracterização do percurso académico e profissional	Formação académica	Licenciatura	5	
		Formações complementares	3	
	Anos na profissão	Mais de 20 anos	2	
	Anos na escola	Mias de 20 anos	3	
	Anos como subdiretor	3 a 4 anos	3	
	Cargos Exercidos anteriormente	Delegada de disciplina		1
			Adjunto da direção	1
		Diretor de turma		1
Coordenador de núcleo			1	

Analisando a tabela, os dados revelam que todos os subdiretores entrevistados são detentores de licenciatura, sendo que um dos subdiretores revela ter realizado formações complementares, sem ter, no entanto, especificado quais.

Estes são profissionais experientes, todos com mais de 20 anos de profissão. Também a experiência e o conhecimento da escola em causa parece ser importante, sendo que os subdiretores entrevistados se encontram na mesma escola há mais de 20 anos:

Eu nesta escola trabalho desde 1997, portanto há 24 anos. SD1

Portanto, eu estou neste agrupamento há 20 anos. SD2

Sou do quadro daquela escola há 26 anos. Mas como estive fora muito tempo e regresssei à escola em 2015, estando cá há seis anos. SD3

A investigação mostra que todos os entrevistados exerceram cargos de lideranças intermédia na escola antes de serem subdiretores, nomeadamente, delegados de disciplina, adjuntos da direção, diretor de turma e coordenador de núcleo:

Já desempenhei na altura ainda delegada de disciplina de Ciências da Natureza chamava-se ainda assim (...). SD1

[...] fui adjunto da direção e para além disso todos os cargos inerentes a um professor, nomeadamente diretor de turma, coordenador há muitos anos do núcleo de teatro do agrupamento. SD2

4.1.2. Escolha do cargo de subdiretor

Os subdiretores das escolas assumem papel determinante no processo de administração, gestão, organização e funcionamento da escola, sendo que estes acedem devido a diversas razões que vão desde à consideração da experiência na área da gestão, passando pelo conhecimento que possuem ao nível do agrupamento e da escola até referirem que foram a segunda opção para aquele cargo. Na tabela 8 pode-se, então, analisar os principais indicadores emergentes da análise da categoria “acesso ao cargo de subdiretor”.

Tabela 8

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “acesso ao cargo de subdiretor”

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Quantificação
Escolha do cargo de subdiretor	Conhecimento do agrupamento/escola	Conhecimento do agrupamento	1
	Confiança do diretor	Confiança	1
	Trabalho conjunto anterior	Trabalhei com ele	1
	Segunda opção	Outra colega não ia ficar	2
	Experiência profissional na área da gestão	Tinha na área da gestão, uma mais-valia	1
		Experiência pessoal e profissional.	2
	Afinidade com o diretor	A escolha foi feita tendo com base a afinidade desenvolvida entre diretor e subdiretor	1
	Pertença à direção	A subdiretora já pertencia à direção	1
	Gosto pela profissão	Escolha feita devido ao gosto da profissão e de lidar com crianças	1
	Personalidade	Personalidade como uma das razões de escolha para o cargo de subdiretor	1

Realça-se, mais uma vez a importância que a experiência tem para o desenvolvimento de cargo de gestão escolar, como se pode confirmar pelo discurso dos subdiretores entrevistados:

[...] *eu era uma das pessoas que mais experiência tinha na área da gestão, uma mais-valia* (...) SD1

[...] *um dos pontos que pesou na escolha da minha pessoa foi também a minha experiência pessoal e profissional.* SD3

4.1.3. Razões de aceitação do cargo

As razões dos entrevistados para a aceitação do cargo de subdiretor são diversas, como se pode confirmar pela análise da tabela 9:

Tabela 9

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “razões de aceitação do cargo”

Categoria	Subcategoria	Indicadores	Quantificação
Aceitação do cargo	Confiança e conhecimento do trabalho do diretor	Conhecimento do trabalho do diretor	1
	Gosto pela natureza subjacente do trabalho	Gosto pela essência e natureza do trabalho	2
	Pedido da diretora	Eu queria muito viver esta experiência	2
	Nova experiência profissional/ desafio	Acho a parte da gestão muito interessante	1
	Interesse pela área da gestão escolar	O cargo de subdiretor foi aceite devido ao interesse e gosto pela área da gestão escolar	1
	Espírito de missão	O cargo de subdiretor foi aceite devido ao espírito de missão do professor	1
	Trabalho colaborativo	O cargo de subdiretor foi aceite devido ao gosto pelo trabalho colaborativo	1

No entanto, se fosse possível fazer um agrupamento de razões, pode-se dizer que as razões de cariz pessoal são as principais razões para a aceitação do cargo de subdiretor, sendo que a maioria dos entrevistados justificou o acesso ao cargo pelo gosto do trabalho a realizar e também pela vontade de se viver uma nova experiência:

[...] *porque também gosto do que faço.* SD1

[...] *gosto [...] do meu agrupamento e em particular a minha escola que eu considero a “minha escola”.* SD2

A nível do aceitar e não aceitar, ou porque é que eu aceitei, sem dúvida alguma (...), sempre foi uma coisa que eu queria fazer. SD2

[...] *eu queria muito viver esta experiência.* SD3

O interesse pela área da gestão escolar assim como pelo trabalho colaborativo também foram referidos como razões para terem aceitado o cargo:

As razões têm a ver com o facto de a maior parte da minha vida sempre estar na gestão e acho a parte da gestão muito interessante e entendi também que todo o investimento que foi feito e que fizeram em mim SD1

Mesmo entre os pares nós fazemos muito trabalho colaborativo e acabei por ser uma percursora do trabalho colaborativo em termos dos grupos de trabalho e acho que isso acaba por ser uma mais-valia nas equipas. SD5

4.1.4. Competências do subdiretor

Quando questionados quais as principais competências associadas ao desempenho da função de subdiretor, foram referidas várias, como se pode comprovar através da análise dos indicadores que emergiram da categoria “competências de trabalho necessárias”, presentes na tabela 10:

Tabela 10

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “competências de trabalho necessárias”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Competências do subdiretor	Aprendizagem contínua	As competências do subdiretor são desenvolvidas através de uma aprendizagem contínua	1
	Gestão de recursos humanos	Uma das competências necessárias para o cargo de subdiretor é uma boa gestão dos RH	2
	Conhecimento dos vários órgãos do governo	Competências de trabalho e conhecimento dos processos dos diferentes órgãos governamentais e legislação	2
	Capacidade de articulação	Competências de articulação e cooperação com os parceiros e com os outros atores do agrupamento	2
	Trabalho burocrático	Capacidade de cumprir um trabalho burocrático	1

Resiliência	O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como a resiliência	1
Assertividade	O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como a assertividade	2
Carisma	O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como o carisma	1
Diálogo	O subdiretor deve saber dialogar	1
Bom relacionamento interpessoal	O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills o bom relacionamento interpessoal valorização das pessoas capacidade de diálogo	4

O prazer na aprendizagem e a boa gestão de recursos humanos juntamente com a assertividade parecem ser as competências mais importantes para desempenhar o papel de subdiretor:

Eu acho primeiro que é uma aprendizagem contínua (...). SD1

[...] o meu diretor aprendeu tudo ou quase tudo com a equipa que tem, da qual eu faço parte, ele não aprendeu só comigo. SD2

(...) porque estamos a lidar com pessoas diferentes (...). SD3

(...) essa necessidade de lidar com o todo o outro pessoal não docente que também não é fácil, os Assistentes Operacionais, os Assistentes Técnicos e aí a nossa postura (...).SD2

Primeiro uma das coisas que é fundamental é ser assertivo, nós temos de ser muito assertivos a viver experiências como esta [...]. SD3

Também a capacidade para desenvolver boas relações pessoais e interpessoais é tido como uma importante competência para o cargo de subdiretor, como se pode ver pelo discurso dos entrevistados:

Saber dialogar com os colegas, saber ouvir, ter espírito de entreaajuda, de partilha são aspetos fundamentais. SD6

Mas no fundo, no fundo o mais importante é conseguir estabelecer uma relação de confiança com os colegas, com os encarregados de educação, saber transmitir essa confiança. SD7

Ainda dentro das competências questionou-se também como é que essas competências são, efetivamente, desenvolvidas, as respostas referem o diálogo com os pares como uma importante estratégia para o desenvolvimento de competências, seguido da experiência de vida, das relações de proximidade assim como o estabelecimento de equilíbrio relativamente às funções e tarefas laborais:

Através de muito diálogo. SD1

Portanto, sempre muito através do diálogo, do acompanhamento, da abordagem individual e em grupo e sempre estar na hora, presente, não deixar que os assuntos se arrastem, sempre. SD6

A estratégia que resulta melhor é a proximidade é o estar próximo. Eu estou muitas vezes fora do gabinete. SD7

(...) entre as exigências que nos são feitas e também as dificuldades que existem nos docentes, auxiliares, administrativos e portanto tudo o que está na comunidade em articulação com as expetativas dos pais. SD5

4.1.5. O perfil do subdiretor

No que concerne às características de perfil relevantes para desempenhar o cargo de subdiretor estas podem ser observadas na tabela 11, nos indicadores emergentes desta categoria:

Tabela 11

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Características de perfil relevantes”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Qualificação
O perfil do subdiretor	Capacidade em lidar com as lideranças intermédias	O subdiretor deve ser capaz de lidar com os outros líderes escolares	1

Capacidade de lidar e influenciar as pessoas	O subdiretor deve ser capaz de lidar e influenciar positivamente as outras pessoas	1
Persistência	O subdiretor deve ser uma pessoa persistente	1
Escuta ativa	O subdiretor deve desenvolver competências de “saber ouvir”	1
Oratória	O subdiretor deve desenvolver competências no âmbito da oratória	1
Empatia	Ser empático relativamente ao outro	1
Humanista	Um perfil humanista e simpático	1
Capacidade de trabalhar e gerir uma equipa	O subdiretor deve ter a capacidade de trabalhar e de gerir equipas	2
Conhecimentos em gestão escolar	O subdiretor deve possuir conhecimentos ao nível da gestão escolar	1
Formação contínua e ao longo da vida	Importância da formação do professor	1

O perfil do subdiretor abrange múltiplas dimensões essenciais. Destaca-se a capacidade de desenvolver relações interpessoais sólidas, envolvendo competências para lidar com quadros intermédios e influenciar positivamente as pessoas. A escuta ativa e a oratória são fundamentais, assim como a empatia e a tendência humanista, que enfatizam a importância de compreender as perspetivas dos outros. A persistência, o trabalho em equipa e o conhecimento da gestão escolar surgem como elementos cruciais. A ênfase na formação contínua dos professores é apontada como um pilar para o desenvolvimento profissional e social do subdiretor. Tal pode ser analisado pelo discurso dos entrevistados:

(...) fiz uma ou outra formação ao longo da carreira sobre o saber lidar ou lideranças intermédias (...). SD2

(...) olhar também muito para o ponto de vista do colega e sentir as dores do colega, colocar-me no lugar do outro, porque eu também sou professor. SD4

Tem a ver com trabalhar em equipa isto é fundamental, haja vontade por parte de quem gere a equipa neste caso o diretor, se quer trabalhar em equipa e depois é fazer com que as pessoas trabalhem em equipa, porque caso contrário é preciso fazer a gestão da equipa. SD1

(...) as relações estabelecidas com todos os elementos da equipe, porque há vinte anos a trabalhar com todos juntos tem sido sempre um caminho crescente porque a estratégia é sempre esta. SD6

Eu acho que toda a formação que fazemos ao longo da vida é relevante para a nossa capacidade, tanto de lecionar como de intervenção social e de intervenção em sala de aula também. SD4

4.1.6. Organização do subdiretor na direção

Relativamente à organização do subdiretor na direção, as respostas podem ser observadas e analisadas tendo em conta os indicadores emergentes da presente categoria, patente na tabela 12:

Tabela 12

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Organização do subdiretor na direção”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Organização do subdiretor na direção	Trabalho em equipa	O trabalho na direção desenvolvido em equipa	6
	Unipessoalidade do diretor	O trabalho na direção desenvolvido de forma unipessoal	2
	Divisão por pelouros	O trabalho na direção encontra-se dividido por pelouros pedagógicos e administrativo	1
	Responsabilidade por área de intervenção	O trabalho na direção encontra-se dividido por áreas de intervenção	1

Diretor coordenador	O diretor tem a 1 responsabilidade de coordenação dos trabalhos
Informalidade	O trabalho é 2 caracterizado pela informalidade e descontração (porta aberta)
Circulação da informação	A informação 1 circula na direção e está sempre disponível
Realização de reuniões	Utilização de 6 plataformas e rede sociais
Importância da reflexão e feedback	A direção tem 1 práticas de reflexão e partilha o feedback com os outros membros da equipa
Diretor sem turma	Devido ao trabalho 1 subjacente ao cargo de diretor este não costuma ter turmas

A organização da gestão escolar é fundamentalmente um trabalho de equipa colaborativo, onde a coesão é enfatizada. Embora a gestão funcione em equipa, destaca-se a figura do diretor, que frequentemente supervisiona e coordena as atividades.

A direção funciona em equipa. (..) trabalhamos sempre em equipa. SD1

A direção funciona em equipa. SD3

Nós somos cinco e funcionamos muito bem em equipa, mas efetivamente destaca-se a diretora pelo tipo de pessoa que é, eu sou o contraponto, ela explode, mas esteve vinte anos em direções é efetivamente talhada para aquilo. SD7

A direção funciona em equipa. SD6

O formato de trabalho pode ser de equipa ou unipessoal, variando de acordo com a área de atividade e a distribuição informal de responsabilidades. A divisão de responsabilidades é notória e existe uma distribuição de áreas de intervenção entre os

membros da direção. A comunicação é fluida, informal e direta, com a porta aberta à discussão e ao fluxo constante de informação.

(...) é uma direção que funciona de porta aberta, os colegas sempre que necessitam vão ter conosco sempre que tem alguma dúvida, alguma dificuldade, querem alguma coisa. SD2

Nós estamos todos os dias, os cinco na direção portanto as questões são trabalhadas efetivamente na hora, não temos o hábito de fazer reuniões, nós fazemos ponto da situação em determinadas alturas, raramente fechamos a porta, nós estamos sempre de porta abertas. SD4

As reuniões realizam-se sempre que necessário, não sendo uma prioridade fixa, mas a reflexão e o feedback entre os membros é constante, permitindo a partilha de experiências e opiniões. O diretor, devido às suas funções, não tem normalmente aulas atribuídas a si:

(...) o diretor é diferente, porque tem funções é a cara da escola e era muito complicado estar a ter uma turma. SD5

4.1.7. Funções do subdiretor

O subdiretor é uma parte essencial da direção, desempenhando funções que são delegadas pelo diretor. Na tabela 13 estão representadas as principais subcategorias emergentes relativamente a essas funções:

Tabela 13

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Funções desempenhadas na direção”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Funções do subdiretor	Organização do pedagógico do conselho	Uma das funções do subdiretor na direção é organizar o conselho pedagógico	1
	Organização da pedagógica da articulação	Uma das funções do subdiretor na direção é organizar a articulação pedagógica entre os diferentes atores escolares	1

Participação no conselho administrativo	Uma das funções do subdiretor na direção é participar no conselho administrativo juntamente com o diretor	3
Substituição do diretor	Uma das funções do subdiretor na direção é substituir o diretor sempre que este se ausente	3
Responsabilidade por um ciclo específico	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade por um determinado ciclo escolar	3
Responsabilidade por uma área disciplinar	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade por uma área disciplinar	1
Responsabilidade pela GRH	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade pela gestão dos recursos humanos	2
Responsabilidade pelo ensino especial/terapia	Uma das funções do subdiretor na direção é encaminhar as crianças com necessidades educativas especiais	2
Responsabilidade pelas plataformas informáticas	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente às plataformas informáticas	3
Gestão das matrículas	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente às matrículas dos alunos	1
Responsabilidade pelo pessoal não docente	Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente ao pessoal não docente	1
Responsabilidade pelos assuntos disciplinares	Uma das funções do subdiretor na direção é	1

	a responsabilidade relativamente a assunto disciplinares
Calendarização	Calendarização de 1 provas

O papel do subdiretor na gestão pedagógica abrange um leque diversificado de responsabilidades. Trata-se, nomeadamente, de organizar e coordenar órgãos como o conselho pedagógico e de estabelecer a ligação entre os atores da escola. A participação ativa no conselho administrativo, a substituição do diretor na sua ausência e a assunção de responsabilidades específicas, como a gestão de um ciclo ou de uma disciplina, são aspetos fundamentais.

(...) no conselho administrativo tem de estar o diretor, a coordenadora Técnica e mais um membro da direção. Neste momento sou eu, poderá ser outra pessoa. SD1

(...) mas faço a parte do conselho administrativo, a parte dos pagamentos, conferir as coisas, as autorizações para a compra de determinados materiais, o gasto por exemplo nas verbas dos projetos Erasmus, quando nos candidatamos a Erasmus, Beetween, uma série de projetos, somos clube de Ciência Viva, tanto no 1.º ciclo, como no 2.º ciclo e são verbas que depois acabamos por ter de confirmar de acompanhar a gestão dessas verbas. SD3

Faço a parte administrativa. SD7

Além disso, o subdiretor supervisiona os recursos humanos, as questões relativas à educação especial, as plataformas informáticas, as matrículas dos alunos e o pessoal não docente. A gestão das questões disciplinares e a marcação de exames também fazem parte do seu âmbito de atuação na gestão escolar.

Tenho a indisciplina. SD4

(...) por exemplo a calendarização das provas de aferição sou eu, com o professor Paulo, porque ele é das Expressões e eu sou da área das matemáticas e fazemos essa calendarização para todo o agrupamento para o 1.º ciclo. SD5

4.1.8. Relações do subdiretor com outros órgãos

Para que o funcionamento de uma escola seja um sucesso, a qualidade das relações de trabalho entre todos os membros da comunidade escolar e educativa são essenciais. Na tabela 14 estão representadas as principais subcategorias emergentes relativamente às relações do subdiretor com outros órgãos escolares:

Tabela 14

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Relações do subdiretor com outros órgãos”

Categoria	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Relações do subdiretor com outros órgãos	Reuniões formais com o diretor	O diretor e o subdiretor reúnem formalmente para discutir os mais variados assuntos	1
	Reuniões informais com os órgãos	O subdiretor tem momentos informais com representantes dos outros órgãos	2
	Preparação do conselho pedagógico	O diretor reúne com o conselho pedagógico	1
	Responsabilidade de representar a direção dos órgãos	O subdiretor representa o diretor no conselho pedagógico e nas reuniões com os outros órgãos escolares	1
	Relação de proximidade com os órgãos	Proximidade devido à frequência de convivência.	2
	Relação de cordialidade com os órgãos	O subdiretor possui uma relação de cordialidade e flexibilidade com os outros órgãos	1

Como se pode ver pela tabela 13 o envolvimento do subdiretor com outros organismos educativos é evidente através de diferentes interações. Trata-se de reuniões formais com o diretor para tratar de assuntos diversos, bem como de momentos informais com representantes de outras entidades.

Reunimos só os dois, eu e o diretor. SD2

Já falámos que nós não temos reuniões formais, mas temos sempre muitos momentos de tratar assuntos que são prioritários, eu tenho um assunto que está mais perto de mim e eu partilho-o com o colega, logo à tarde vamos tratar desse assunto. SD6

Para além disso, o subdiretor assume a responsabilidade de representar o diretor em reuniões e conselhos pedagógicos. A proximidade e a cordialidade das relações entre o subdiretor e os outros órgãos são evidenciadas pela frequência das interações e pela atitude flexível e cordial do subdiretor.

Com o pedagógico sempre que há necessidade também se reúne, sempre há diálogo com essas pessoas. SD3

Eu tenho boas relações com toda a gente e são relações muito próximas acontece muitas vezes, com alguma frequência, nós circulamos muito, nós vamos à sala de professores estamos lá, estamos lá, também porque todos nós praticamente todos damos aulas. SD5

A relação com eles é de empatia, de entreaajuda. SD7

4.1.9. Tomada de decisão

A delegação de tarefas por parte do diretor ao subdiretor traz consigo a questão da autonomia e da liberdade de decisão. Pode-se observar pelos indicadores que emergiram da análise desta categoria, que o centro continua a ser o diretor, mesmo quando as tarefas se encontram delegadas (tabela 15):

Tabela 15

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “tomada de decisão”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Tomada de decisão	Decisões tomadas em conjunto com o diretor	O subdiretor toma decisões em conjunto com o diretor	3
	Decisões tomadas sozinha mas com o conhecimento do diretor	O subdiretor toma decisões sozinho mais com o conhecimento do diretor	3
	Decisões tomadas com outros atores escolares	O subdiretor toma decisões importantes juntamente com	3

	outros escolares	atores
Sem autonomia para tomar decisões	O subdiretor não tem autonomia no que concerne à tomada de decisões.	1

O processo de tomada de decisão do subdiretor é diversificado, envolvendo diferentes abordagens. Nalguns casos, tomam decisões em conjunto com o diretor, noutros consultam-no e noutros ainda informam o diretor das decisões que tomaram.

Há decisões que consulto o diretor, há outras que tomo sozinha e o diretor sabe disso. Há determinadas coisas do dia-a-dia, a nível dos departamentos, dos grupos disciplinares, das escolas, de ligarem. SD2

Atualmente consulto o diretor. SD4

Costumo tomar muitas decisões sozinha, como lhe disse qualquer um de nós quando lá está, embora a diretora esteja sempre lá, das nove às 17h30, portanto nós estamos sempre lá, percebe, mas se tiver de resolver algo, resolvo e depois comunico-lhe. SD5

Também já trabalho há muito tempo e sei também qual é a postura dele e perante os assuntos, se ele não estiver por alguma razão, tomo e depois partilho, caso isso, possa partilhar, partilho e depois em conjunto resolvemos, na grande maioria articulamos sempre. SD6

As decisões importantes para a escola são partilhadas e decididas em conjunto com os outros atores da escola. No entanto, há situações em que o subdiretor está limitado na sua autonomia e não tem liberdade para tomar decisões.

Agora quando são decisões muito importantes para o agrupamento, não as tomo sozinhas (...). SD2

(...) a única coisa para que não o consulto e ainda hoje, por acaso lhe disse, tem a ver com processos disciplinares, que eu decido os dias, aplico e depois dou-lhe a conhecer só. SD4

4.1.10 Delegação de funções ao subdiretor

A forma como as funções são delegadas aos subdiretores foi também questionado, sendo que as respostas se encontram na tabela seguinte (tabela 16):

Tabela 16

Delegação de funções ao subdiretor

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Funções delegadas ao subdiretor	Funções dependem dos assuntos	As funções vão depender dos assuntos a tratar nesse período	1
	Funções dependem das semanas	- As funções vão depender dos diferentes assuntos semanais	1
	Responsabilidade pela parte pedagógica	O subdiretor tem a responsabilidade pela parte pedagógica	2
	Responsabilidade pelos alunos com necessidades educativas	O subdiretor tem a responsabilidade pela parte pedagógica	1
	Responsabilidade pela parte administrativa	O subdiretor tem a responsabilidade pela parte administrativa	3
	Responsabilidade pela avaliação dos RH	O subdiretor tem a responsabilidade pela avaliação dos RH	3
	Responsabilidade de lidar com os pais	O subdiretor tem a responsabilidade de lidar com os pais	1
	Auxílio na documentação	O subdiretor ajuda os restantes professores com a mais diversa documentação	3
	Responsabilidade pelas plataformas digitais	O subdiretor tem a responsabilidade pelas plataformas digitais	1
	Implementação de projetos	O subdiretor é responsável pela implementação de projetos e a articulação de entidades	1
Gestão de recursos	O subdiretor é responsável pela gestão de recursos	1	

Receber os professores	Receber os novos professores na escola	1
Substituição do diretor	O subdiretor tem a responsabilidade de substituir o diretor sempre que necessário	1
Possibilidade (ou não) de dar aulas	O subdiretor tem a opção de dar aulas, podendo não dar.	3
Funções delegadas pelo diretor	As funções do subdiretor são delegadas pelo diretor, tendo em conta a sua estratégia	1

O papel do subdiretor abrange um vasto leque de responsabilidades. As suas funções variam em função das necessidades do momento e envolvem a gestão pedagógica e administrativa, a representação em projetos, o acompanhamento de alunos com necessidades especiais, a interação com os pais, a documentação, as plataformas digitais, a gestão dos recursos humanos, entre outras.

A parte pedagógica do 2.º e 3.º ciclo, o conselho pedagógico. SD2

Sim, basicamente são essas é a organização e gestão, neste caso do 1.º ciclo e do pré-escolar e depois a parte financeira geral do agrupamento. SD

A avaliação do pessoal não docente, o diretor delegou ao subdiretor. SD4

(...) tenho tido sempre também as funções desde que iniciámos ser a presidente de júri nos concursos para as psicólogas. SD6

(...) as plataformas têm um momento de abertura e têm um momento de encerramento, tem um momento de fecho e isso pode condicionar a vida de qualquer um dos elementos da direção, mesmo a vida do diretor. SD1

Estas tarefas são delegadas pelo diretor, de acordo com a estratégia da escola, e podem envolver a lecionação de aulas, o acolhimento de novos professores, a gestão da documentação e a representação do diretor em determinados momentos.

Tem a ver com a estratégia do próprio diretor que tem a ver com a gestão e com a relação dele com a escola e, portanto, aquilo que ele fez, foi eu tinha a ver com essa área e eu ficava com ela. SD1

As prioridades são sempre questões de funcionamento ou seja garantir que há condições para funcionamento, normalmente eu começo o dia passando na zona do pré-escolar, depois passo em frente ao 1º. Ciclo. SD7

As prioridades do subdiretor incluem a segurança dos alunos, a disciplina, as aulas e o bom funcionamento da escola, sempre com ênfase nas necessidades dos alunos e na garantia de um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem.

As prioridades são sempre questões de funcionamento ou seja garantir que há condições para funcionamento, normalmente eu começo o dia passando na zona do pré-escolar, depois passo em frente ao 1º. Ciclo. SD7

4.1.12. Perspetivas dos outros atores escolares

Como se pode ver pela tabela 16, nas palavras dos subdiretores entrevistados, estas relações desenvolvidas com outros atores escolares parecem ser positivas.

Tabela 17

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Perspetivas dos outros atores escolares”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Perspetivas dos outros atores escolares	Opinião positiva	Os outros atores escolares tem uma opinião positiva relativamente à atuação do subdiretor	7
	Existência de condições físicas	Os subdiretores tem condições físicas e materiais para o desenvolvimento das suas funções	1
	Constrangimentos devido ao edifício da escola	A estrutura e edifício da escola condiciona o trabalho dos subdiretores	2
	Boas condições por parte do diretor	O diretor dá todas as condições de trabalho ao subdiretor	3

Condições iguais para todos

As condições de 1
trabalho são iguais
para todos os atores
escolares

Os outros atores escolares têm uma opinião positiva sobre o subdiretor, salientando a construção de uma relação de confiança com ele.

Eu acho que efetivamente, têm claramente, penso que a opinião será boa, não tenho dúvidas, não posso dizer que é muito boa ou excelente, seria falta de modéstia, mas sei que alguns me consideram muito boa. SD3

(...) a minha relação com os colegas é ótima sejam os que estão na direção, sejam eles colegas, professores. E, portanto, isto tem esta dicotomia, enquanto está na direção e depois está como professor no grupo de recrutamento ou de departamento. SD1

Quando digo que me vou embora, elas dizem, por amor de Deus, não te vás embora, porque tu percebes como é que a escola funciona, como é que nós trabalhamos e tu ajudas-nos a resolver os nossos problemas e nós podemos contar contigo. SD7

Há uma percepção geral de que o subdiretor é acessível, solidário e resolve os problemas de forma eficaz. Quanto às condições de trabalho, as condições físicas são satisfatórias, embora o edifício da escola possa ter restrições de espaço.

Há as condições práticas que são dadas a toda a equipa da direção, temos a nossa sala de trabalho, do computador, portanto há as condições físicas que são dadas. SD2

As condições são boas, não são as melhores, eu gostava de ter escolas mais modernas, gostava de ter um gabinete fantástico onde pudesse receber as pessoas de uma forma mais digna, não quer dizer que as pessoas sejam mal recebidas. SD7

No entanto, o diretor fornece todas as condições necessárias para que o subdiretor possa desempenhar as suas funções, e existe uma hierarquia respeitada e condições iguais para todos os atores da escola, garantindo que todos recebem um tratamento semelhante em termos de espaço, horários e responsabilidades.

Todas as condições. E volto à mesma questão é fundamental o respeito pela hierarquia. É meu dever comunicar à diretora ou a Direção geral, à Dgeste, ao Ministério da educação, seja o que for, nós temos superiores hierárquicos que devem ter conhecimento das coisas que são necessárias ter. SD5

As condições são as mesmas que para todos os funcionários, o horário, uma sala, alunos, responsabilidades, que é dada a todos os professores. SD6

4.1.13. Visão sobre o seu papel

São várias as visões que os subdiretores têm sobre o seu papel. Para uma mesma temática podem existir diversas opiniões, tal como nos indica a tabela 18, onde se encontram patentes os principais indicadores emergentes das categorias e subcategorias relativamente à visão que os subdiretores têm relativamente ao seu papel:

Tabela 18

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Visão sobre o seu papel”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Visão sobre o seu papel	Menor poder que um vice-presidente	O subdiretor tem menos poder que o antigo vice-presidente devido a atualmente a direção ser unipessoal	2
	Sem diferenças em relação a vice-presidente	Não existe diferença entre o cargo de subdiretor e vice-presidente	1
	Não é necessário formação	O subdiretor não precisa de nenhuma formação específica para desempenhar o cargo	3
	Formação necessária para algumas áreas	Formação necessária para algumas áreas	3
	Diretor como figura principal da hierarquia	O diretor é a figura hierárquica superior	1
	Diferenciação devido a estatuto	O estatuto de subdiretor diferencia relativamente aos restantes profissionais	1
	Subdiretor como líder	O subdiretor tem o papel de líder junto dos restantes atores escolares	1

Liderança transformacional	O subdiretor tem o papel de líder transformacional junto dos restantes atores escolares	2
Liderança partilhada	O subdiretor desempenha um papel de liderança partilhada	3
Subdiretor como gestor	O subdiretor tem o papel de gestor junto dos restantes atores escolares	1
Acumulação de ambos os papeis	O subdiretor desempenha tanto o papel de gestor como de líder	5
As decisões dependem do diretor	As decisões tomadas dependem do aval do diretor	4
Subdiretor assume o papel de diretor	Sempre que seja necessário o subdiretor assume o papel de diretor	1
Diferentes tarefas	O subdiretor tem diferentes tarefas comparativamente com o diretor	1
Responsabilidades maiores	O diretor distribui tarefas	1
Rosto da instituição	O diretor é o rosto da escola	1
Poder de decisão	O poder de decisão é sempre do diretor	1
Agregação dos docentes	Responsabilidade pela agregação dos docentes do agrupamento	1
Papel mediador	Papel mediador entre os docentes e a direção; entre os pais	5

Os entrevistados evidenciam as perspetivas sobre o papel do subdiretor. Em termos de cargo, discute-se a diferença entre o papel do subdiretor do antigo vice-

presidente devido à alteração da estrutura de gestão, enquanto uns veem semelhanças, outros percebem uma diferença na distribuição do poder. Quanto à formação, há opiniões divergentes - alguns consideram necessária alguma formação específica, enquanto outros não veem necessidade de formação adicional para ocupar o cargo de subdiretor.

Não, acho que não. Não noto diferença nenhuma, é assim eu sempre trabalhei assim nas direções por onde passei e numa delas fui vice-presidente da CAP efetivamente a competência é do diretor, a responsabilidade é do diretor. SD5

Não, porque nós temos formação para as direções e geralmente ou vamos as duas, há alturas em que vamos as duas, nós partilhamos a informação que temos. SD5

Não, não especificamente para o exercício do cargo de subdiretora, mas formação é sempre necessária. SD6

A posição hierárquica do diretor é claramente reconhecida como superior, influenciando as decisões e a autonomia do subdiretor. Em termos de liderança, existe uma visão variada do papel do subdiretor - enquanto alguns veem o seu papel como um gestor, outros enfatizam a liderança partilhada ou transformacional.

Às vezes considero-me um líder transformacional, no conselho pedagógico, sim. SD2

Eu acho claramente que deve ser uma liderança transformacional, mas não é, e isto às vezes há coisas que são um bocadinho utópicas. SD3

Eu iria mais para a liderança partilhada, talvez transformacional, eu quando digo as coisas, nem sempre, proponho, gosto de mandar para o ar, porque já ouvi não sei quantas, já ouvi muito. SD5

Eu diria uma liderança partilhada. SD6

A autonomia do subdiretor para tomar decisões e a forma como as suas responsabilidades diferem das do diretor são também discutidas, com alguns a salientarem a importância de o subdiretor assumir o papel do diretor na sua ausência e o seu papel de mediador entre diferentes partes interessadas, como os pais e os professores.

As minhas funções são mais de gestão. A liderança é feita pelo diretor. SD1

São as duas, tanto de liderança como de gestão. SD3

Eu acho que são ambas. Eu acho que quem está numa direção tem sempre, nomeadamente nós duas somos líderes por excelência, temos de ser, as duas, os outros

podem não ser tanto. Cargos de gestão são cargos de liderança, seja que tipo de liderança for não é (...). SD5

A única diferença que para mim existe, hoje em dia da figura do subdiretor em caso de impedimento do diretor, é o subdiretor que assume, é esta a diferença, porque a função hoje em dia de um subdiretor estando o diretor (...). SD2

4.1.14. Satisfação com a função, contributos e dificuldades

Na tabela 19 estão representadas as principais subcategorias emergentes relativamente à satisfação com a função, contributos e dificuldades:

Tabela 19

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Satisfação com a função, contributos e dificuldades”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Satisfação com a função, contributos e dificuldades	Aprendizagem pessoal	O papel de subdiretor contribuiu para a aprendizagem na gestão e administração escolar, assim como de recursos humanos	6
	Gosto pelo trabalho com pessoas	Um dos principais fatores de satisfação é o trabalho com outras pessoas	3
	Gosto pelo trabalho com crianças	Um dos principais fatores de satisfação é o trabalho com crianças	1
	Gosto pelo desafio	A função de subdiretor, como um desafio pessoal	1
	Ajudar os outros	A função de subdiretor, como possibilidade de ajudar os outros	1

Contributo para a parte pedagógica	O	subdiretor	2
contribui amplamente para a parte pedagógica, tanto junto dos professores como dos alunos			
Articulação curricular	O	subdiretor	1
contribui amplamente para a articulação vertical horizontal pedagógica			
Contributos principais para a organização	O	subdiretor	1
contribui amplamente para a parte pedagógica, tanto junto dos professores, como dos alunos			
Trabalho com pessoal não docente	O	subdiretor	1
trabalha com o pessoal não docente da escola			
Contributo para o desenvolvimento de parcerias	O	subdiretor	1
contribui para o desenvolvimento de parcerias			
Contributo para a organização escolar	O	subdiretor	1
contribui para a organização de documentação e de outros assuntos estratégicos			
Contributo para a administração	O	subdiretor	1
contribui para a administração e orçamentação escolar			
Resolução dos problemas	Capacidade	e	1
vontade em resolver os problemas que aparecem			
Conseguir ser empático	O	subdiretor	dá 1
sempre o seu contributo e atua tendo em conta o			

	ponto de vista do outro	
Bom temperamento	Bom temperamento do subdiretor que contribui para ponderação	1
Burocracia	O subdiretor aprendeu a fazer o trabalho burocrático	1
Influência da pandemia	A pandemia teve influência no modo como as funções eram desempenhadas. Trabalho remoto	7
Falta de autonomia	Uma das principais dificuldades reportadas é a falta de autonomia na tomada de decisões por parte do subdiretor	3
Falta de recursos humanos	Um dos principais constrangimentos é a falta de funcionários e professores	2
Atualização legislativa	Uma das principais dificuldades é a atualização em termos de legislação	
Conciliação vida familiar	Um dos principais constrangimentos é a falta de vida pessoal e familiar	1
Conflito e indisciplina	Uma das principais dificuldades é o controlo de situações e indisciplina	1

Os subdiretores entrevistados referem que a pandemia trouxe, então, algumas alterações ao modo como trabalhavam, nomeadamente, deixaram de reunir presencialmente e de trabalhar em equipas, as reuniões eram realizadas via videoconferência e a escola estava vazia, pelo que muitos problemas associados aos

alunos no espaço da escola não aconteceram. No entanto, consideram que, na sua essência, as funções não foram alteradas:

A pandemia não alterou muito as minhas funções fez é que estas funções fossem exercidas de modo diferente. As reuniões com os colegas pela videoconferência que não é a mesma coisa que presencialmente, eu acho. SD1

Trabalhávamos pelo zoom. SD2

Alterou desde o momento que nós começamos a trabalhar em equipas, portanto, os cinco éramos divididos, estavam dois numa equipa e três noutra, estavam presencialmente uma equipa à segunda-feira e à quinta-feira e a outra equipa estava à terça-feira e à sexta-feira e depois à quarta-feira rodávamos. SD2

[...] nós passamos a ter a escola vazia, portanto algumas das questões que eram colocadas no âmbito de uma atividade normal deixam de existir. SD3

Todos são da opinião que desempenhar o cargo de subdiretor é um momento de aprendizagem, nomeadamente, sobre lidar com parcerias, gestão dos recursos humanos e também da área da administração:

Eu posso dizer que como já trabalhava nas outras áreas, a área que para mim foi novidade e que eu aprendi foi a parte de gestão, a parte administrativa, porque eu aí nunca tinha tocado nessa parte e aprendi muito sobre essa área. SD2

Há coisas aqui que só vivendo a escola é o viver a escola noutro lado sobretudo ao nível das parcerias, ao nível do poder local, ao nível da Câmara e dos protocolos, as pessoas com quem contactamos, parcerias, a CPCJ, quer dizer há aqui uma série de identidades que nós só estando numa direção é que sabemos que elas existem. SD1

[...] depois toda essa conjugação perceber como é que é feita a gestão de organização de recursos humanos dentro do agrupamento. SD3

Este é um trabalho que traz associado, também bastante satisfação. No caso dos subdiretores são vários os aspetos que associados à satisfação derivados do desempenho desta função, nomeadamente, as relações humanas, o lidar com a parte pedagógica e o gosto pelo desafio:

O que mais me agrada é o contacto com as pessoas. SD1

[...] e a parte pedagógica, com os colegas e todos os membros, com todo o pessoal docente e não docente da escola, porque gosto de lidar com as pessoas. SD2

Sobretudo a área que tenho, a área de alunos, que é a área que me agrada mais. Não me estou a ver com a parte do trabalho não docente. SD1

O que me agrada mais, nas funções que desempenho é o desafio, é sempre um desafio constante, porque vamos sempre crescendo como pessoas e enquanto profissionais. SD3

No entanto também referem algumas dificuldades na realização do seu trabalho, como a resistência à mudança, as tarefas altamente burocráticas, lidar com os pais, e a falta de autonomia, já referida, no momento de tomar decisões, sendo que as mais importantes têm que passar necessariamente pelo diretor:

Às vezes as pessoas estarem muito agarradas a determinadas ideias para realizarem determinadas coisas, estarem formatadas de uma determinada maneira e como é que é dialogando e até a nível de burocracia. SD1

Os constrangimentos que me deixam às vezes um bocadinho triste é por exemplo haver pais, para quem está sempre tudo mal e digo isto na área de alunos. SD2

Um dos maiores constrangimentos neste momento é a falta de autonomia. Os constrangimentos que se têm, são algumas limitações às vezes de ação que não atua sem ter a anuência do diretor. Os constrangimentos podem decorrer sobre o facto de não poder atuar de imediato. SD3

No entanto, e apesar de todos os constrangimentos, os subdiretores consideram que são uma mais-valia para a escola, sendo conhecidos pela sua organização:

[...] sou organizada, acho que isso é bom para a Instituição. A nível dos documentos, a nível da organização e da promoção de determinadas reuniões e determinadas ações nestas áreas [...]. SD1

4.1.15. Últimas considerações

A categoria final diz respeito às últimas considerações, onde os subdiretores tiveram toda a liberdade de dizer o que quisessem sobre a presente temática. Deste modo, extraiu-se as seguintes subcategorias e indicadores, presentes na tabela 20:

Tabela 20

Últimas considerações das entrevistas subdiretores

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Últimas considerações	Exercer o cargo de diretor no futuro	Não	5
		Ponderação	2
	A importância da escola	A escola em primeiro	2
	A importância do cargo	Cara do agrupamento	1

Os subdiretores, são a figura hierárquica abaixo dos diretores, pelo que é lógico que possam ter pretensões a aceder a esse cargo. Apenas um dos subdiretores entrevistados refere ponderar candidatar-se ao cargo de diretor, sendo que os outros dois colocam essa hipótese de parte:

Não pondero, nem gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro, não mesmo.

SD1

Não. Porque para já a experiência que tenho é num agrupamento desta dimensão que é uma coisa de doidos, são oito escolas. SD2

Pondero, estou num processo concursal agora para o meu agrupamento. Porque acho que a experiência enquanto subdiretor deu para conhecer o agrupamento. SD3

Outra relevante consideração prende-se com a importância que a escola tem para estes profissionais, sendo com prazer que desempenham as suas funções, contribuindo para uma organização escolar cada vez melhor:

Acho que as pessoas não são indispensáveis, acho que há sempre outras que farão bom trabalho ou melhor do que se calhar nós fazemos, mas acho e sinto-me feliz que possa ter em algumas situações contribuído para coisas boas no meu agrupamento e principalmente até no meu grupo disciplinar. SD3

Por fim, refere-se que ninguém deveria desempenhar cargos de direção apenas devido à redução de horário, sendo que os elementos da direção acabam por dar a cara pela escola, devendo servir de exemplo os demais:

Há uma coisa que eu acho que é fundamental acho que ninguém deveria desempenhar um cargo destes só para não dar aulas, só para ter um horário reduzido, só porque sim, porque eu acho que a direção no fundo acaba por ser a cara do agrupamento. SD1

4.1.16. Sistematização das entrevistas dos subdiretores

O papel de um subdiretor numa organização educativa é fundamental para promover uma administração eficaz, a gestão pedagógica e a liderança colaborativa. Numa análise multifacetada das expectativas dos subdiretores relativamente ao seu cargo, vários aspetos cruciais emergem dos dados recolhidos.

Todos os subdiretores implicados no estudo possuíam um diploma de licenciatura, tendo um subdiretor complementado a sua formação com formação adicional não revelada. Esta base educacional constitui um ponto de partida comum, sustentando a sua competência profissional. Trata-se, nomeadamente, de profissionais experientes, que acumulam mais de 20 anos de experiência no domínio da educação. A sua experiência neste domínio não só denota perícia, como também significa um conhecimento profundo dos meandros da gestão da educação.

A progressão para o cargo de subdiretor foi muitas vezes precedida pelo exercício de cargos de gestão intermédia na hierarquia escolar, incluindo funções como delegados de disciplina, diretores e coordenadores de grupos. Esta trajetória sublinha um padrão de crescimento interno, significando uma compreensão matizada do ethos, dos protocolos e da dinâmica operacional da instituição.

Uma amálgama de fatores está na base da escolha de assumir o papel de subdiretor. As inclinações pessoais, tais como a paixão pelo trabalho, o desejo de novas experiências e a afinidade com a aprendizagem, entrelaçam-se com as competências profissionais cruciais para esta função. As competências-chave identificadas giram em torno de uma boa gestão dos recursos humanos, um ardor pela aprendizagem contínua e a capacidade de enfrentar os desafios de forma assertiva.

Os subdiretores delineiam o desenvolvimento de competências através de diversos canais, incluindo, de forma proeminente, o diálogo entre pares, as experiências de vida, as relações de apoio e um equilíbrio adequado entre os deveres profissionais e as obrigações pessoais. Estas vias servem para aperfeiçoar as competências essenciais necessárias a uma liderança e gestão eficazes.

O âmbito de ação do subdiretor é extenso e multifacetado, abrangendo papéis fundamentais na gestão pedagógica e administrativa. As suas responsabilidades abrangem a organização de conselhos pedagógicos, a ligação com as partes interessadas, a gestão

dos recursos humanos, a supervisão das plataformas informáticas, o tratamento de questões disciplinares e a representação do diretor quando necessário. Este portfólio multifacetado evidencia o papel integral que desempenham no quadro operacional da escola.

Os mecanismos de tomada de decisão no âmbito da subdireção apresentam uma variabilidade, incluindo decisões em colaboração com o diretor, processos de consulta e, por vezes, decisões independentes com subsequente apresentação de relatórios. Esta diversidade sublinha a natureza adaptativa e recativa da sua abordagem de liderança, adaptada a circunstâncias específicas.

Embora a função traga gratificação através de interações humanas significativas e do envolvimento pedagógico, não é isenta de desafios. A resistência à mudança, as tarefas burocráticas e a autonomia limitada na tomada de decisões colocam obstáculos substanciais. No entanto, apesar destes desafios, existe uma aspiração entre alguns subdiretores de ascender ao cargo de diretor, um testemunho da sua dedicação ao crescimento da instituição.

O advento da pandemia obrigou a uma mudança na dinâmica de trabalho, passando das interações físicas para as virtuais. Apesar destas alterações, as funções essenciais mantiveram-se intactas, embora com modalidades de execução alteradas, revelando capacidade de adaptação e resiliência no cumprimento das suas obrigações.

Em suma os subdiretores representam um nexos fundamental no quadro administrativo da escola, utilizando a sua experiência, competências e capacidade de colaboração para enfrentar os desafios e orientar a instituição para um crescimento holístico. Embora o seu papel seja multifacetado e exigente, é um papel que oferece gratificação e uma via para a aprendizagem contínua, sublinhando a sua dedicação à promoção de um ecossistema educativo em constante evolução e próspero.

4.2. Análise do *Focus Group*

A outra técnica de recolha de dados escolhida foi o *focus group*, sendo que a informação que dele derivou vai ser bastante útil para complementar a informação retirada das entrevistas semiestruturadas, permitindo aprofundar o conhecimento sobre o cargo de subdiretor escolar, colmatando, deste modo, uma lacuna existente nos estudos

sobre administração e organização escolar. O *focus group* contou com a participação de seis professoras de escolas da região de Lisboa. A transcrição do *focus group* pode ser consultado no Anexo V e a grelha de codificação no Anexo VI.

Após a recolha de dados organizou-se o resultado do estudo em doze (12) temas que resultaram cumulativamente das questões definidas para investigação e da agregação das principais categorias emergentes da realização do *focus group*, como se pode observar na tabela seguinte:

Tabela 21

Subcategorias emergentes das categorias identificadas no Focus Group

Categorias	Subcategorias
Caracterização da relação com o subdiretor	Proximidade com o corpo docente
	Falta de proximidade com o corpo docente
Comunicação com o subdiretor	Comunicação esporádica
	Disponibilidade permanente
	Importância da relação pessoal
	Ausência de comunicação
	Importância de uma boa comunicação
	Influência da área de responsabilidade
Trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor	Sem trabalho desenvolvido
	Diversos trabalhos desenvolvidos
	Realização de reuniões
	Exclusão das reuniões
	Falta de coordenação – lideranças ultrapassadas
Experiência com diferentes diretores e subdiretores	Troca de papéis
	Cumplicidade e confiança
	Multiplicidade de dinâmicas
	Dependência dos fatores pessoais
Competências necessárias para ser subdiretor	Dinamismo
	Afetiva
	Criar condições de trabalho
	Proximidade com os docentes/ empatia
	Assertividade
	Competências de comunicação
Funções exercidas por um subdiretor	Área económico-financeira
	Área dos alunos
	Escolas do 1º ciclo
Autonomia do subdiretor	Sem qualquer autonomia
	Autonomia relativa
	Autonomia no que concerne à função
	Total autonomia

Razões da escolha	Experiência
	Manutenção do cargo
	Desconhecimento da razão
Percepção relativamente ao subdiretor por outros atores	Sem conhecimento
	Desigualdade de valorização do trabalho
	Depende das funções
	Conhecimento por todos
Razões para aceitar o cargo de diretor	Convite
	Conhecimento de várias áreas
Perfil de subdiretor de direção	Competências de diplomacia e comunicação
	Empatia
	Objetivo
	Colaborativo
Delegação de Funções ao subdiretor	Importância de um conhecimento generalizado
	Órgão unipessoal
	Ajuda mútua

Assim, e tendo como base a tabela acima apresentada e no sentido de concretização dos objetivos do nosso estudo vai-se, de seguida, descrever e analisar os principais temas e problemáticas identificadas pela realização do Focus Group.

4.2.1. Caracterização da Relação com o Subdiretor

A caracterização da relação que o subdiretor desenvolve com os professores e vice-versa, representa um importante elemento para compreender melhor o papel do subdiretor na organização escolar, especialmente o seu posicionamento perante os restantes docentes. A tabela 22 apresenta, então, aspetos relacionados com a proximidade do subdiretor, tendo-se identificado dois tipos de relação: uma relação de proximidade e uma sem proximidade:

Tabela 22

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “caracterização da relação com o subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Caracterização da relação com o subdiretor	Proximidade com o corpo docente	Próxima	2
		Troca de ideias	1
	Falta de proximidade com o corpo docente	Preferência pelo diretor	1
		Ausência	2

Analisando a tabela 22, pode-se afirmar que a relação com o subdiretor não é padronizada, podendo adquirir inúmeras formas, sendo alguns subdiretores mais próximos do que outros. Por exemplo como referem algumas das participantes do Focus Group, o subdiretor encontra-se bastante próximo dos docentes:

“(...) é possivelmente a que está mais próxima do corpo docente para ouvir e nos acompanhar (...).” E1

“No meu caso eu tenho uma boa relação com o subdiretor, vejo-o de quando em vez (...).” E2

No entanto, para outras das participantes, a relação é caracterizada pelo afastamento e ausência, sendo que uma refere que quando quer tratar de algo prefere dirigir-se ao diretor:

“(...) eu vou mais ao diretor diretamente, quase raramente falo em termos profissionais com a subdiretora, ou seja dirijo-me sempre ao diretor (...).” E6

“(...) a nossa subdiretora é assim um bocadinho ausente para os professores que estão na básica (...).” E7

4.2.2. Comunicação com o Subdiretor

A comunicação entre os atores escolares é de suma importância e sendo o subdiretor uma figura de gestão, a comunicação com este adquire uma relevância extra. Na tabela 23 podem ser vistas as subcategorias emergentes e relacionadas com a comunicação com o subdiretor:

Tabela 23

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “comunicação com o subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Comunicação com o subdiretor	Comunicação esporádica	Esporádica	1
		Presença do diretor	1
	Disponibilidade permanente	Sempre disponível	1
		E-mail da direção	1
	Importância da relação pessoal	Parte pessoal	1
		Ponte entre diretor e subdiretor	1
	Ausência de comunicação	Ausente	1
		Distante	1

	Sem email	1
Importância de uma boa comunicação	Evitamento de problemas	1
	Falta de ligação direção-escola	1
Influência da área de responsabilidade	Importância do que se tem a cargo	2

A comunicação com o subdiretor caracteriza-se de vários modos, desde a uma disponibilidade permanente, passando por uma comunicação esporádica até à ausência de comunicação, revelando, mais uma vez, que este não é um papel padronizado, igual em todas as escolas:

“Está sempre disponível e por uma via ou outra nós conseguimos sempre comunicar com ela, mesmo ao fim de semana (...).” E3

“A comunicação é esporádica, não é regular.” E2

“(...)é uma pessoa que é ausente, distante, duvido que algum dia algum dos meus colegas tenha entrado em contacto com ela (...).” E6

De acordo com o que é referido no *Focus Group*, a comunicação com o subdiretor vai depender de três coisas: em primeiro lugar da relação pessoal que este tem com os docentes, em segundo lugar, dos domínios de atuação que tem a cargo e, em terceiro lugar, se existe algum canal direto de comunicação, como é o caso da existência de um email:

“Eu sou um bocadinho suspeita, porque eu para além da relação profissional também tenho a parte pessoal.” E1

“(...) tu tens a subdiretora que trata da área de alunos e o recorrer a ela é mais comum, por exemplo a minha não trata nada disso, trata de equipamentos, o frigorífico avariou, uma vez no ano, não é, e, portanto, o contacto com ela é muito menor.” E6

“Pois depende também do que a subdiretora ou subdiretor tem a seu cargo.” E3

“nós temos um email da direção, depois temos direção-alunos lá está que é para a subdiretora, temos o email direção-docentes (...).” E3

Uma boa comunicação, nas palavras dos participantes do *Focus Group* é essencial para que o trabalho, coordenação e cooperação entre os principais atores escolares decorra de forma adequada. Nas palavras de uma das entrevistadas:

“*Eu sinto que grandes problemas que podiam ser evitados é precisamente esta falta de ligação entre as direções e as restantes escolas (...).*” E2

4.2.3. Trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor

Sempre que se trata das interações profissionais decorrentes no espaço escolar, o termo cooperação é sempre citado. A cooperação pressupõe a participação ativa entre duas ou mais pessoas, sendo que, ao possuir qualidades e competências diversas, assumem o compromisso de desenvolver um trabalho em conjunto, tendo como finalidade central o cumprimento de objetivos que foram discutidos e estabelecidos. Assim, uma das questões colocadas no âmbito do *Focus Group* foi relativamente ao trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor. Deste modo, extraiu-se as seguintes subcategorias e indicadores, presentes na tabela 24:

Tabela 24

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Trabalho desenvolvido em Cooperação com o Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor	Sem trabalho desenvolvido	Não	2
	Diversos trabalhos desenvolvidos	Vários	2
	Realização de reuniões	Reuniões	2
		Trabalho com documentos	1
	Exclusão das reuniões	Excluídos	1
		Não	1
Falta de coordenação – lideranças ultrapassadas	Lideranças ultrapassadas	1	

Segundo os participantes do *Focus Group*, e dependendo da sua experiência, observa-se colaboração ou não com o diretor. Existe colaboração em diversos trabalhos desenvolvidos, sendo que estes são tratados em reuniões entre os diferentes atores educativos, ao mesmo tempo que estas reuniões servem para fazer balanços dos períodos escolares. Nestas reuniões também são delegadas tarefas, nomeadamente, tratar de documentos, em conjunto com o subdiretor:

“*Vários. Eu posso dizer que já desenvolvi vários.*” E3

“(...) portanto eu sugeri na reunião de direção que elaborava estes documentos e ela concordou e o diretor delegou logo na subdiretora e em mim que ficaríamos encarregues de fazer os documentos, assim estivemos as duas a trabalhar nesses dois documentos.” E3

“Portanto e há poucas na minha escola quanto a mim, no final do primeiro período, a primeira reunião foi em setembro, no início do ano letivo, (...) no final do primeiro período, fizemos o balanço do primeiro período.” E3

No entanto, outros participantes consideram que não existe qualquer tipo de trabalho desenvolvido, sendo mesmo excluídos das reuniões das direção. Esta falta de colaboração e cooperação com o subdiretor é vista como resultado de falta de coordenação entre os diferentes atores educativos, fruto de lideranças ultrapassadas.

“Eu não. O que é isso de reuniões de direção. Eu desconheço.” E2

“Eu devo estar no terceiro mundo, porque reunião de direção, nós somos automaticamente excluídos, não temos acesso a nada disso.” E2

“Nós não temos reunião de direção.” E6

“Mas isso é reflexo de lideranças ultrapassadas, lideranças desgastadas e com fraca visão de futuro (...).” E2

4.2.4. Experiências com diferentes diretores e subdiretores

Ao longo da sua prática profissional, os docentes vão lidando com diferentes diretores e subdiretores na medida que estes não são cargos vitalícios, sendo que o cargo de diretor é eleito via procedimento concursal e o subdiretor é eleito diretamente pelo diretor. Deste modo, os docentes vão acumulando experiências com estas figuras hierárquicas, tanto de carácter profissional como de carácter pessoal. Na tabela 25 é possível observar as subcategorias e indicadores, extraídas desta categoria:

Tabela 25

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Experiências com Diferentes Diretores e Subdiretores”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
	Troca de papéis	Jogo de cadeiras (entre diretor e subdiretor)	1

Experiências com diferentes diretores e subdiretores	Cumplicidade e confiança	Um exemplo a seguir	1
		Companheirismo	1
		Apoio	1
	Multiplicidade de dinâmicas	Várias dinâmicas	3
	Dependência dos fatores pessoais	Empatia	1
		Discreta	1
		Passava despercebida	1

São várias as experiências relatadas relativamente a subdiretores e diretores. Uma das participantes do Focus Group refere que numa das escolas onde trabalhou observou uma “troca de cadeiras”:

“Eu encontrei um diretor e uma subdiretora que agora é ela a diretora e ele passou a subdiretor, vejam só o jogo de cadeiras, não é.” E2

Realça-se a importância que a cumplicidade e a confiança entre o diretor e o subdiretor para o desenvolvimento de um bom trabalho, assim como o destaque que as características pessoais destes atores escolares tem para esta relação:

“Ela é o grande apoio dele.” E2

“(…)revia ali algumas características, nomeadamente haver uma grande cumplicidade, um grande nível de confiança, de companheirismo até porque trabalham muitas horas juntos e só assim é que as coisas conseguem funcionar.” E5

“(…) portanto eu acho que parte um bocadinho das pessoas que estão à frente, das equipas que criam e depois da empatia que se cria entre os dois (…).” E6

Em suma, cada escola apresenta uma dinâmica própria, sendo que uma das participantes exemplificou esta realidade de forma muito clara:

“Houve escolas em que havia um diretor e quase que não se conheciam os outros membros, houve escolas em que havia um subdiretor e quase que não se via o diretor e houve escolas onde funcionavam os dois perfeitamente (..).” E6

4.2.5. Competências necessárias para ser subdiretor

Questionou-se no âmbito do *Focus Group* quais, na opinião dos participantes, seriam as competências necessárias para ser subdiretor, sendo que as respostas podem ser analisadas na tabela 26:

Tabela 26

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Competências Necessárias para ser Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Competências necessárias para ser subdiretor	Dinamismo	Dinâmico	1
		Interventivo	1
	Afetiva	Afetiva	1
	Criar condições de trabalho	Simplificação do trabalho	2
		Supervisão	1
	Proximidade com docentes/ empatia	Proximidade	1
		Trabalhar em conjunto	1
	Assertividade	Assertiva	1
Competências de comunicação	Boa comunicação	1	

Da análise da tabela 26, então, destacam-se as seguintes características: dinamismo e intervenção, afetividade e assertividade, ter uma relação próxima e empática com os outros docentes, ser capaz de criar boas condições de trabalho e ter boas competências em termos de comunicação:

“Tem de ser uma pessoa dinâmica.”E3

“Afetiva, criar condições de trabalho.”E2

“(…) mas ela simplifica as coisas, porque isto não passou tudo totalmente para a mão da diretora, ainda está a diretora antiga como assessora(…).” E1

“Tem que acabar por ajudar o diretor a acompanhar e a supervisionar todo o trabalho que envolve os cargos, não é.” E3

“Assim, eu acho que a subdiretora deve ter como competência uma proximidade com os docentes, ser sensível aos nossos problemas (…).”E1

“Eu acho que uma das coisas que tem de ter é a capacidade de trabalhar em conjunto, ter uma empatia com o grupo, criar relações (…).” E6

“Ter uma boa comunicação com os outros, vai ao encontro do que a colega já referiu.” E4

4.2.6. Funções exercidas por um subdiretor

À semelhança das competências, foi questionado no Focus Group quais, na opinião das participantes, são as principais funções que são exercidas por um subdiretor.

As respostas revelam a multiplicidade de papéis que esta figura pode assumir, como se pode observar na tabela 27:

Tabela 27

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Funções exercidas por um Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Funções Exercidas por um Subdiretor	Área económico-financeira	Economicista	2
	Relações externas	Relações externas	1
	Área dos alunos	Área dos alunos	3
	Escolas do 1º ciclo	1º Ciclo	1

Um subdiretor pode, então, ter a seu cargo a parte económico-financeira da escola, assim como as relações externas (nomeadamente com a comunidade ou entidades institucionais como Câmaras Municipais, entre outros), podem ser responsáveis pela área dos alunos, assim como por um agrupamento em específico, neste caso as escolas do 1º Ciclo.

“O meu é economista e está relacionado só com essa parte.” E2

“O meu está com a parte económica e com a parte das relações externas da escola.” E6

“No meu caso está com a área de alunos e depois tem outras tarefas, neste caso devido à pandemia é o ponto focal do agrupamento.” E3

“A minha é a área de alunos.” E5

“A minha está encarregue das escolas do 1.ºCiclo.” E1

4.2.7. Autonomia do subdiretor

Uma das questões que mais se levantou ao longo da realização deste trabalho, que facilmente se comprovou com a realização das entrevistas anteriormente apresentadas, assim como com a realização do *Focus Group* prende-se com a autonomia do subdiretor. Na tabela 28 estão representadas as principais subcategorias emergentes relativamente à autonomia do subdiretor:

Tabela 28

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Autonomia do Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Autonomia do Subdiretor	Sem qualquer autonomia	Sem autonomia	2
		Grande dependência do diretor	2
	Autonomia relativa	Autonomia depende do assunto	1
		Decisões sempre em concordância	1
	Autonomia no que concerne à função	Depende da função	3
Total autonomia	Autonomia	1	

As respostas demonstram três perspectivas diferentes. Por um lado, alguns dos participantes referem que o subdiretor não apresenta qualquer autonomia no que concerne à tomada de decisões, estando amplamente dependente do diretor:

“A minha não tem nenhuma. Ela não toma decisões mesmo para falar com um funcionário é o diretor que o tem de fazer (...).” E2

“Eu acho que independentemente da função que ela exerce, ela não tem autonomia. Acho que está muito dependente das decisões do diretor (...).” E5

Outros referem que o subdiretor apresenta uma autonomia relativa, ou seja, uma autonomia que está dependente da função e do assunto a tratar, sendo que muitos assuntos, por exemplo, da área económica, o subdiretor apresenta total autonomia para as tomar sem precisar do aval do diretor:

“A minha tem autonomia para tudo o que diz respeito ao 1.ºCiclo, pois é a função que tem.” E1

“Eu acho que a minha tem uma certa autonomia relativa (...) por exemplo comprar um frigorífico, isto não influencia ou ela vê que tem dinheiro ou vê que não tem dinheiro e aceita ou não aceita, não é, não precisa de ir ao diretor pedir autonomia para isto”. E6

“No meu caso eu acho que ela decide, mas também sempre em concordância com a diretora e os restantes elementos da direção.” E1

Por fim, existe ainda a opinião que esta é uma autonomia total no que concerne ao poder de decisão:

“No caso da minha tem autonomia, mas lá está eles como passam ali o tempo todo juntos, portanto desde que chegam à escola até à hora de saída, todas as decisões, ela tem autonomia (...).” E3

4.2.8. Razões da escolha

Como foi visto anteriormente, nas entrevistas realizadas, o diretor é convidado para o seu cargo por parte do diretor, sendo que este último é responsável pode delegar ou subdelegar as competências que julgar mais adequadas (Despacho nº815/2017). Deste modo, quando questionados sobre as razões da escolha do diretor, as respostas foram as seguintes (tabela 29):

Tabela 29

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Razões da Escolha”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Razões da escolha	Experiência	Muitos anos na escola	1
	Manutenção do cargo	Vem da direção anterior	1
	Desconhecimento	1º mandato da direção	1

Duas razões parecem saltar à vista no que toca à escolha de um docente para o cargo de subdiretor. Em primeiro lugar a experiência, nomeadamente, o conhecimento que se tem relativamente à escola em causa:

“No caso da minha é fácil, está há muitos anos naquela escola já foi subdiretora noutros tempos (...).” E3

A outra razão prende-se com a manutenção do cargo de antigas direções, numa manutenção de equipa, de acordo com uma ótica de continuidade do trabalho realizado:

“Responder diplomaticamente a senhora subdiretora já vem da direção anterior ao agrupamento existir, e manteve-se.” E6

4.2.9. Percepção relativamente ao subdiretor por outros atores

Tendo em conta as grandes ambiguidades que se vão descobrindo no que respeita ao papel de subdiretor, foi questionado aos participantes do *Focus Group* qual a percepção que outros atores escolares apresentam relativamente ao subdiretor, tendo em conta a sua experiência e o que observam no dia-a-dia da sua prática profissional. Deste modo, extraiu-se as seguintes subcategorias e indicadores, presentes na tabela 30:

Tabela 30

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Percepção relativamente ao subdiretor por outros atores”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Percepção relativamente ao subdiretor por outros atores	Sem conhecimento	Ninguém conhece	1
		Discreta	1
		Abafada pelos homens da direção	1
	Desigualdade na valorização do trabalho	Valoriza o trabalho do ciclo de sua responsabilidade	1
	Depende das funções	Sem noção do trabalho realizado	1
		Professores novos sem conhecimento	mais 1 sem
		Conhecimento por todos	Toda a gente conhece

Em termos de conhecimento, na opinião de alguns dos participantes no Focus Group, o subdiretor é alguém que ninguém conhece, sendo bastante discreto e sendo abafada por outros membros da direção. Ao mesmo tempo, considera-se que só os professores que têm alguma função, além da docência é que conhece quem está neste cargo:

“Aqui na minha escola ninguém o conhece. Ninguém sabe quem é, nem o nome dele.” E2

“Em relação à minha, é uma senhora muito discreta que tem pouco protagonismo, eu acho que ela é completamente abafada pelos homens da direção.” E5

“No meu caso penso que os coordenadores saberão quem é a subdiretora e as funções que tem e o papel que tem na escola, junto dela, os mais velhos como ela, já está na casa há muito tempo saberão, os mais novos não acreditam que saibam quem é.” E6

Noutros casos, e devido à sua antiguidade na escola e cargos desempenhados anteriormente, o subdiretor é uma figura que é conhecida por todos na escola em questão:

“No meu caso toda a gente sabe quem é a subdiretora, porque antes de ela estar na básica/secundária, na sede ela já fazia parte da outra Básica, portanto ela já há muitos anos que estava na Básica, como professora e toda a gente a conhece (...).” E4

Um dos participantes refere ainda, e baseado na sua experiência, que o subdiretor da sua escola valoriza mais o trabalho que os professores responsáveis pelo seu ciclo fazem, quando comparado com outros ciclos:

“ela é, que está encarregue do 1.º Ciclo, ela é uma pessoa que, eles fazem um trabalho idêntico ao nosso, enquanto o nosso não é valorizado, valoriza sempre o trabalho dos colegas do 1.º Ciclo, agradece.” E1

4.2.10. Razões para aceitar o cargo de subdiretor

Sendo o cargo de subdiretor completamente voluntário, indaga-se o que leva a estes docentes a aceitarem desempenhar o cargo de subdiretor. Deste modo, e tendo em conta as opiniões dos participantes no *Focus Group* extraiu-se as seguintes subcategorias e indicadores, presentes na tabela 31:

Tabela 31

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Razões para aceitar o cargo de Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Razões para aceitar o cargo de subdiretor	Convite	Convidada para desempenhar o cargo	1
	Conhecimento de várias áreas	Estar à vontade em várias áreas	1

A primeira razão identificada é o convite, muito por causa de anteriores cargos desempenhados e também a necessidade de substituir um professor que teve que abandonar o cargo:

“ (...)a subdiretora ela fazia parte da coordenação do 1.º Ciclo e depois foi convidada para subdiretora quando a colega que estava na direção e também fazia parte do 1.º Ciclo saiu.” E1

A outra razão prende-se com o alcance dos conhecimentos que um subdiretor deve ter, sendo que este deve ser um profissional com conhecimento em várias áreas e não apenas na área dos alunos:

“Eu acho que ela tem de ter um bocadinho de conhecimentos de todas as áreas, não só da área dos alunos, sendo uma subdiretora não se devia focar só num aspeto, mas deveria estar à vontade em todas as áreas (...).” E4

4.2.11. Perfil de subdiretor de direção

Assim, e quando questionados quais as principais características que o perfil de subdiretor escolar deve apresentar, as respostas foram as seguintes (tabela 32):

Tabela 32

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Perfil de Subdiretor de Direção”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Perfil de subdiretor de direção	Diplomacia	Diplomático	1
	Competências de comunicação	Bom comunicador	1
		Saber ouvir	1
	Empático e assertivo	Empático e assertivo	1
	Objetivo	Objetivo	1
	Colaborativo	Colaborativo	1

Diplomacia e comunicação aparecem como sendo as principais características do perfil de um subdiretor a trabalhar numa direção escolar:

“Diplomático.” E2

“Bom comunicador. Eu acho que uma boa comunicação atinge toda a gente.” E4

“Saber ouvir também. Não é só o diretor que deve saber ouvir, o subdiretor também deve saber ouvir.” E4

Outras características incluem a empatia, a objetividade e o trabalho colaborativo.

4.2.12. Delegação de funções ao subdiretor

Por fim, questionou-se em relação à delegação de funções ao subdiretor. Como já se viu anteriormente, e por lei, o diretor pode delegar ou subdelegar funções ao seu subdiretor. Relativamente a este ponto emergiram as seguintes subcategorias (tabela 33):

Tabela 33

Principais indicadores emergentes da análise da categoria “Delegação de Funções ao Subdiretor”

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Quantificação
Delegação de Funções ao Subdiretor	Importância do conhecimento generalizado	Ter um bom conhecimento sobre a escolas	2
	Órgão unipessoal	Delegado pelo diretor	1
	Ajuda mútua	Ajuda mútua	1

Para que sejam delegadas funções, na opinião dos participantes do *Focus Group*, os subdiretores devem ter conhecimento um “pouco sobre tudo”, especialmente, sobre a escola em que trabalham:

“Tem que ter e tem que ter um conhecimento da escola não digo igual, mas semelhante aquele do diretor, porque se é ele no caso do diretor se tiver algum problema de saúde ou não, não pode estar na escola quem o substitui é o subdiretor.” E3

“Eu concordo, foi aquilo que eu disse há pouco tem de saber um pouco de tudo.” E4

Esta delegação de funções é uma realidade uma vez que, sendo o diretor um órgão unipessoal, precisa de ajuda na realização de todas as suas funções:

“São delegadas com toda a certeza, uma vez que o diretor é um órgão unipessoal.” E6

Por fim, realça-se a importância da ajuda mútua, que deve estar presente também junto dos professores, sendo que estes ajudam os diretores e subdiretores da mesma forma que estes últimos ajudam e trabalham com os professores:

“E eu não estou à espera de ninguém e elas não estão à espera de mim para decidirem. É para fazerem, é para fazerem e tem funcionado bem. Ajudamo-nos mutuamente.” E2

4.2.13. Sistematização do *focus group* dos docentes

Compreender a dinâmica e as percepções que rodeiam a posição do subdiretor no domínio da educação implica uma exploração matizada das relações, das expectativas e das complexidades funcionais no ambiente escolar. A caracterização da relação entre os subdiretores e os professores constitui um elemento fundamental para delinear o papel do subdiretor na estrutura organizacional da escola, elucidando a sua posição em relação aos outros membros do corpo docente.

A relação estabelecida entre o subdiretor e os professores não é uniforme; abrange diversas formas que variam da proximidade ao distanciamento. Os participantes no Grupo Focal expuseram este espectro, com instâncias onde o subdiretor gera proximidade e envolvimento ativo com o pessoal docente, enquanto cenários contrastantes mostram uma relação distante, levando os professores a preferirem endereçar as suas preocupações diretamente ao diretor. Esta disparidade sublinha a variabilidade do papel do subdiretor nas diferentes escolas, significando uma falta de envolvimento padronizado.

A comunicação emerge como uma pedra angular na dinâmica entre os atores da escola, assumindo um significado elevado nas interações com o subdiretor devido à sua posição de gestão. A natureza da comunicação varia entre a disponibilidade contínua e interações esporádicas ou mesmo a ausência total, reforçando ainda mais a ausência de um papel padronizado nas instituições educativas. Considera-se que a qualidade da comunicação depende das relações pessoais, das áreas de responsabilidade designadas e da disponibilidade de canais de comunicação direta, como o correio eletrónico.

A colaboração e a cooperação, consideradas essenciais para o funcionamento eficaz da escola, surgem como temas recorrentes nas interações profissionais no domínio educativo. O grau de colaboração com o subdiretor varia entre os participantes, com alguns a reconhecerem um envolvimento ativo nas tarefas delegadas durante as reuniões, promovendo a colaboração e melhorando a coordenação entre os intervenientes educativos. Por outro lado, as vozes discordantes expressam a exclusão das reuniões de direção e a falta de cooperação, reflexo de discrepâncias organizacionais atribuídas a paradigmas de liderança ultrapassados.

As experiências dos professores com vários diretores e subdiretores ao longo das suas carreiras sublinham as dinâmicas diversas e matizadas prevalecentes nas diferentes

escolas. As idiossincrasias na dinâmica escolar tornam-se evidentes quando os participantes destacam os casos em que o diretor ou o subdiretor assumem um papel mais proeminente, significando quadros operacionais únicos em contextos educativos distintos.

As percepções relativas às competências e deveres essenciais de um subdiretor são abundantes nas discussões dos grupos de discussão. Atributos como o dinamismo, a empatia, a assertividade, a comunicação hábil e a capacidade de promover ambientes de trabalho favoráveis surgem como traços fundamentais que caracterizam um subdiretor eficaz. As funções atribuídas ao subdiretor abrangem um amplo espectro, incluindo a gestão económica e financeira, as relações externas, os assuntos estudantis e os domínios educativos específicos.

Um ponto de discórdia saliente centra-se na autonomia concedida ao subdiretor nos processos de tomada de decisão. Surgem perspetivas diversas, que vão desde a percepção de uma dependência total do diretor para a tomada de decisões até uma autonomia relativa, dependendo da questão ou do domínio. Esta variabilidade sublinha a ambiguidade em torno da extensão do poder de decisão exercido pelo subdiretor na hierarquia administrativa da escola.

O processo de seleção para o cargo de subdiretor sublinha a importância da experiência e da familiaridade com o contexto escolar. Os participantes sublinham os diferentes graus de conhecimento e de reconhecimento atribuídos aos subdiretores, que vão desde a obscuridade entre o corpo docente até ao reconhecimento baseado na sua longevidade na instituição.

A aceitação do papel de subdiretor está muitas vezes ligada a convites decorrentes de funções anteriores exercidas ou da necessidade de preencher cargos vagos. A diplomacia e a eficácia da comunicação destacam-se como características essenciais de um subdiretor, indispensáveis para promover interações harmoniosas no seio da comunidade escolar.

A delegação de funções no subdiretor decorre da sua compreensão abrangente das várias facetas da gestão escolar, o que exige um conjunto de competências multifacetadas e uma compreensão profunda dos meandros operacionais da escola. Esta delegação surge como um requisito, tendo em conta as múltiplas responsabilidades do diretor.

A assistência mútua e a colaboração constituem pilares fundamentais do ecossistema escolar, ultrapassando a estrutura hierárquica para abranger o apoio recíproco entre professores, diretores e subdiretores. Esta cultura de colaboração amplia a eficácia dos processos administrativos e pedagógicos da instituição.

Na sua essência, o papel do subdiretor representa um mosaico de interações multifacetadas, caracterizado pela variabilidade, dependente das relações pessoais, do contexto institucional e da dinâmica em evolução no cenário educacional. O papel do subdiretor constitui umnexo fundamental na promoção da colaboração, da comunicação e do funcionamento coeso da escola, exigindo uma compreensão matizada das suas múltiplas responsabilidades e relações com o pessoal docente.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

| ' ' | | ' ' |

A comparação das perspectivas dos subdiretores e dos professores sobre a posição do subdiretor nos estabelecimentos de ensino revela um forte contraste de pontos de vista e de experiências. Os subdiretores, profissionais experientes, com uma vasta experiência e um conhecimento abrangente, entendem o seu papel como uma relação crucial no quadro administrativo da escola. Com mais de 20 anos de experiência no ensino e uma trajetória desde funções de gestão intermédia até aos seus cargos atuais, incorporam um espectro de competências essenciais para uma liderança eficaz. A experiência é uma pedra angular no domínio da liderança escolar, proporcionando conhecimentos inestimáveis e competências refinadas essenciais para uma gestão educativa eficaz. A investigação efetuada por Leithwood e Jantzi (2008) sublinha o impacto substancial da experiência de liderança na melhoria dos resultados dos alunos e do desempenho global da escola. Os líderes experientes têm uma compreensão matizada das complexidades inerentes aos contextos educativos, aperfeiçoada ao longo de anos de envolvimento prático e de aprendizagem numa variedade de situações.

Além disso, os estudos de Day e Leithwood (2007) sublinham o facto de o conhecimento experimental dotar os líderes da capacidade de adaptação necessária para enfrentar os desafios dinâmicos da educação. Através de um repertório de encontros, os líderes acumulam um conjunto de estratégias, promovendo uma compreensão mais profunda das práticas de ensino, do desenvolvimento curricular e de abordagens pedagógicas eficazes. Este reservatório de experiência permite aos líderes tomar decisões informadas e implementar iniciativas inovadoras adaptadas às necessidades específicas da sua comunidade escolar.

Hallinger e Heck (2010) referem também que os líderes experientes têm frequentemente uma compreensão mais profunda das dinâmicas interpessoais, o que lhes permite construir relações sólidas entre as partes interessadas, fomentar um espírito de colaboração e inspirar a eficácia coletiva no ambiente escolar.

As suas responsabilidades multifacetadas abrangem a gestão pedagógica e administrativa, englobando funções vitais como a gestão dos recursos humanos, a supervisão das plataformas informáticas e a representação do diretor quando necessário, num verdadeiro espírito de colaboração. Trabalhar em conjunto de forma colaborativa é uma prática bem reconhecida nas escolas, muitas vezes estruturada nos horários dos

professores de acordo com as recomendações legais. No entanto, esta forma de colaboração apresenta por vezes características daquilo a que Fullan e Hargreaves (2001) se referem como "colegialidade artificial". Trata-se de reuniões programadas, centradas sobretudo em procedimentos burocráticos, que permitem aos professores planear coletivamente, partilhar opiniões e ideias e desenvolver várias formas de trabalho conjunto. Apesar da gratificação do seu papel, persistem desafios como a resistência à mudança e a autonomia limitada na tomada de decisões.

Por outro lado, as perspetivas dos professores retratam uma paisagem variada de interações e percepções. A relação entre os subdiretores e os professores não é uniforme em todas as escolas, oscilando entre a proximidade e a distância. Os padrões de comunicação também diferem, afetando a qualidade das interações. No entanto, e amplamente confirmado na literatura, a comunicação representa uma das pedras angulares de uma liderança escolar eficaz, desempenhando um papel fundamental na promoção de uma comunidade educativa coesa e próspera. A investigação levada a cabo por Harris (2014) sublinha a importância das competências de comunicação para os líderes escolares no estabelecimento de visões claras, no cultivo da confiança entre as partes interessadas e no fomento de um sentido partilhado de objetivos.

Uma comunicação eficaz permite que os líderes articulem e divulguem uma visão convincente que ressoa com professores, alunos, pais e a comunidade em geral. De acordo com Kythreotis & Antoniou (2015) as aptidões de comunicação permitem que os líderes traduzam esta visão em estratégias acionáveis, alinhando os esforços para objetivos comuns. Ao mesmo tempo, e tal como salientado por Hallinger e Murphy (1985), uma comunicação proficiente promove um ambiente em que prevalecem a transparência e a abertura. Os líderes que comunicam de forma transparente criam vias para um diálogo construtivo, encorajando perspetivas diversas e promovendo uma cultura de inclusão.

Enquanto alguns professores experimentam colaboração e envolvimento ativo nas tarefas delegadas, outros expressam exclusão e falta de cooperação, muitas vezes atribuídas a paradigmas de liderança ultrapassados. As experiências variadas com diferentes diretores e subdiretores sublinham as dinâmicas matizadas em ambientes educativos distintos, onde os papéis individuais podem dominar. Isto leva-nos a afirmar que, para que uma estrutura organizacional promova a aprendizagem e fomente a

inovação, deve adotar uma abordagem operacional horizontal. López et al. (2018) enfatizam a necessidade de minimizar as configurações hierárquicas. Em vez de se fixarem na supervisão burocrática, os líderes de nível médio devem priorizar os processos pedagógicos voltados para o aprimoramento contínuo. Nesse contexto, os subdiretores encarnam a liderança pedagógica. O seu papel envolve a orientação estratégica, a promoção de ações dinâmicas, a análise e aprendizagem das práticas, a promoção do escrutínio das questões relacionadas com o ensino, a conceção de soluções e a tomada de decisões informadas sobre as mudanças necessárias (Sallán, 2020).

Ambos os grupos concordam com as competências cruciais que se esperam dos subdiretores, como o dinamismo, a empatia, a assertividade e a capacidade de comunicação. Câmara (2016) define competências como um conjunto de qualidade e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do indivíduo, originando perfis de elevado desempenho, por exemplo, em contexto laboral.

A construção de competências profissionais relaciona-se com a aquisição de habilitações académicas e com os processos de aprendizagem informal que decorrem da experiência profissional. No âmbito do trabalho que se apresenta, a competência profissional está interligada com a aquisição de aptidões/habilidades adequadas à execução de determinadas tarefas ou com a capacidade de decidir (Simões & Borges, 2013). Para Kaslow *et al.* (2009), as competências dizem respeito aos elementos constituintes do desempenho que é demonstrado no local de trabalho, indicando assim se o indivíduo é ou não competente no desempenho da função para a qual está indicada. O prazer na aprendizagem e a boa gestão de recursos humanos juntamente com a assertividade parecem ser as competências mais importantes para desempenhar o papel de subdiretor.

As competências sociais parecem, também, adquirir uma importância acrescida ao perfil dos subdiretores. As competências sociais podem ser entendidas como a capacidade para obter resultados positivos através das interações interpessoais (Spencer, 2003). Segundo Silva (2008), as principais características das competências sociais são a colaboração, a capacidade de trabalhar em grupo e de comunicar com os outros.

As funções desta função abrangem um amplo espectro, incluindo a gestão financeira, as relações externas e os assuntos estudantis. No entanto, a autonomia concedida aos subdiretores é muito divergente. Alguns consideram que há uma dependência total do diretor para a tomada de decisões, enquanto outros observam uma autonomia relativa, dependente da questão ou do domínio.

O processo de seleção para os cargos de subdiretor privilegia a experiência e a familiaridade com o contexto escolar. A aceitação do subdiretor resulta frequentemente de cargos anteriores ou da necessidade de preencher vagas. A diplomacia e a comunicação eficaz surgem como características essenciais, favorecendo interações harmoniosas no seio da comunidade escolar.

A delegação de funções no subdiretor baseia-se na sua compreensão global das facetas da gestão escolar, o que exige um conjunto de competências multifacetadas e uma compreensão profunda das complexidades operacionais, tendo como base uma liderança caracterizada por ser transformacional. De facto, e de acordo com Lourenço-Gil et al. (2020), esta abordagem enfatiza a compreensão, por parte do líder, dos pontos fortes e fracos dos seus trabalhadores. Implica capacitá-los através do encorajamento, demonstrando acreditar no seu potencial, incitando-os a assumir novas funções e responsabilidades e motivando o seu envolvimento empenhado em vários projetos. Neste momento, é importante notar que Amorim et al. (2020) destacam uma perspetiva distinta sobre a liderança. A sua visão desafia as estruturas hierárquicas tradicionais ao enfatizar a liderança baseada na visão e na inspiração. Neste caso, os líderes pretendem estabelecer o seu sistema de valores como um princípio orientador para os seus seguidores. Consequentemente, a liderança evolui para além da mera autoridade e imposição, transformando-se numa forma única, de influência. Torna-se um meio de levar organicamente os outros a alterarem voluntariamente as suas preferências - sejam elas ações, atitudes ou crenças - através do envolvimento colaborativo em tarefas e projetos partilhados (Bolívar, 2003).

Essencialmente, os subdiretores veem o seu papel como fundamental na orientação da instituição para um crescimento holístico, utilizando a sua experiência e capacidades de colaboração. Por outro lado, as perspetivas dos professores pintam um quadro matizado de relações variadas, padrões de comunicação e graus de cooperação,

destacando as dinâmicas operacionais díspares em diferentes contextos educativos. Ambas as perspectivas convergem para a importância das interações de colaboração e do apoio mútuo entre os intervenientes educativos, contribuindo, em última análise, para a eficácia e o sucesso da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

| ' ' | | ' ' |

Ao examinar as funções de um subdiretor num agrupamento de escolas, é evidente que este papel não é apenas um título, mas uma amálgama complexa de responsabilidades, relações e expectativas. Na perspectiva dos subdiretores, o seu percurso até este cargo assenta frequentemente numa base sólida de experiência, formação e progressão através de vários níveis hierárquicos do sistema educativo. A sua ascensão ao cargo de subdiretor significa não só inclinações pessoais, mas também o culminar de competências profissionais aperfeiçoadas através de diversos canais de aprendizagem e experiência.

O campo de ação atribuído aos subdiretores é vasto, envolvendo um delicado equilíbrio entre liderança pedagógica e gestão administrativa. As suas funções vão desde a coordenação dos conselhos pedagógicos à gestão dos recursos humanos, o que indica o seu papel integral no tecido operacional da escola. Os processos de tomada de decisão, quer sejam de carácter colaborativo, consultivo ou independente, revelam o seu estilo de liderança adaptativo e adaptado a circunstâncias específicas.

No entanto, o percurso do subdiretor está repleto de desafios - resistência à mudança, tarefas burocráticas e autonomia limitada na tomada de decisões. No entanto, no meio destes obstáculos, surge uma dedicação retumbante entre alguns subdiretores para ascenderem ainda mais, almejando o cargo de Diretor, destacando o seu empenho inabalável no crescimento organizacional.

O advento da pandemia reformulou a dinâmica de trabalho, fazendo a transição das interações físicas para as virtuais, sem comprometer as funções essenciais. Esta adaptação sublinha a resiliência incorporada nos subdiretores à medida que navegam em paisagens em evolução enquanto cumprem os seus deveres.

Na perspectiva dos professores, o papel do subdiretor assume uma posição diferenciada na estrutura organizacional da escola. A relação entre os subdiretores e os professores está longe de ser uniforme, apresentando um espectro que vai da proximidade à distância. A comunicação torna-se fulcral nesta dinâmica, com a sua qualidade a depender das relações pessoais e dos canais disponíveis.

A colaboração e a cooperação emergem como indispensáveis para o funcionamento efetivo da escola. Enquanto alguns professores reconhecem o envolvimento ativo e a coordenação com os subdiretores, outros expressam sentimentos

de exclusão, sinalizando disparidades organizacionais enraizadas em paradigmas de liderança ultrapassados.

As qualidades e deveres esperados dos subdiretores são multifacetados, englobando dinamismo, empatia, assertividade e comunicação hábil. As suas responsabilidades abrangem a gestão económica, os assuntos estudantis e as relações externas. No entanto, há uma divergência de perceções quanto à autonomia concedida aos subdiretores nos processos de tomada de decisão, o que sublinha a ambiguidade na hierarquia administrativa.

Os processos de seleção para o cargo de subdiretor privilegiam a experiência e a familiaridade com o contexto escolar. O reconhecimento entre o pessoal docente é variável, muitas vezes ligado a funções anteriores ou à necessidade de preencher vagas, o que realça a importância de uma comunicação eficaz e da diplomacia nesta função.

Em última análise, o papel do subdiretor representa um mosaico de subdiretores intrincadas, moldadas por relações pessoais, contextos institucionais e a paisagem educativa em constante evolução. O subdiretor funciona como uma relação crucial, promovendo a colaboração, a comunicação e o funcionamento coeso da escola, ao mesmo tempo que assume responsabilidades multifacetadas.

Sistematizando, e tendo em conta as questões de investigação podemos dizer que:

- Funções atribuídas ao subdiretor de escola: O subdiretor assume um papel multifacetado, que engloba a liderança pedagógica e a gestão administrativa. O subdiretor coordena os conselhos pedagógicos, gere os recursos humanos e faz parte integrante do tecido operacional da escola. Os seus processos de tomada de decisão, sejam eles colaborativos, consultivos ou independentes, refletem um estilo de liderança adaptativo e adaptado às circunstâncias específicas.
- Funções do subdiretor: As suas funções abrangem um vasto espectro, incluindo a gestão económica, os assuntos estudantis, as relações externas e a coordenação de várias funções escolares. O subdiretor tem um conjunto complexo de responsabilidades que exigem dinamismo, empatia, assertividade e capacidade de comunicação eficaz.

- Execução quotidiana das tarefas: As atividades quotidianas do subdiretor envolvem a gestão dos conselhos pedagógicos, a gestão dos recursos humanos, a tomada de decisões que podem ser colaborativas, consultivas ou independentes, dependendo da situação, e a garantia do funcionamento coeso da escola.
- Condições previstas para as funções de direção: As funções de liderança do subdiretor exigem adaptabilidade, resiliência e capacidade de navegar em cenários em evolução, como se viu na sua transição de interações físicas para virtuais durante a pandemia. No entanto, existem desafios como a resistência à mudança, tarefas burocráticas e autonomia limitada na tomada de decisões, que podem afetar a sua liderança.
- Perspetivas de outros professores: As perspetivas dos professores sobre o papel do subdiretor variam. Alguns apreciam o envolvimento ativo e a coordenação, enquanto outros podem sentir-se excluídos, indicando disparidades enraizadas em paradigmas de liderança ultrapassados. A relação entre subdiretores e professores varia entre a proximidade e a distância, sendo a comunicação central e a qualidade dependente das relações pessoais e dos canais disponíveis.
- Vantagens e constrangimentos da função: As vantagens incluem ser umnexo crucial no funcionamento da escola, promover a colaboração e a comunicação e assumir responsabilidades multifacetadas. No entanto, existem constrangimentos, como a resistência à mudança, as tarefas burocráticas, a autonomia limitada na tomada de decisões e o reconhecimento variável entre o pessoal docente com base em funções anteriores ou na necessidade de preencher vagas.

A análise do papel do subdiretor nas instituições de ensino, feita a partir das perspetivas dos subdiretores e dos professores, fornece informações valiosas. No entanto, é crucial reconhecer as limitações inerentes a este estudo, uma vez que estas oferecem direções para investigação futura e realçam a importância do estudo na prática profissional e no meio académico. Uma limitação notável reside na ausência de contributos dos diretores de escola, um grupo de partes interessadas fundamental no

quadro administrativo da escola. A sua perspectiva poderia oferecer uma compreensão mais holística do papel do subdiretor, lançando luz sobre as suas interações, expectativas e colaboração no âmbito da hierarquia administrativa. Estudos futuros devem ter como objetivo incluir as opiniões dos diretores para obter uma visão mais abrangente da dinâmica em jogo. Outra limitação diz respeito à escassez de literatura existente que incida especificamente sobre o cargo de subdiretor. A ausência de um corpo robusto de trabalho acadêmico dedicado a esta função sublinha a novidade e a importância deste estudo. Salienta a necessidade de mais investigação que aprofunde os meandros das responsabilidades do subdiretor, a evolução das suas funções nos contextos educativos modernos e o impacto da sua liderança na dinâmica escolar.

Os desafios deste estudo incluíram as restrições impostas pela pandemia, que dificultaram a recolha de dados, e a falta de investigação prévia sobre o tema. Futuras pesquisas poderiam intensificar a análise desses obstáculos ou explorá-los sob novas perspectivas, adaptando metodologias de pesquisa a ambientes restritos e examinando os impactos específicos da pandemia sobre os sujeitos estudados. Tal permitiria uma compreensão mais profunda e abrangente destas questões.

A relevância deste estudo para a prática profissional é, portanto, profunda. Oferece ideias acionáveis para as instituições educativas reavaliarem as suas estruturas administrativas, promovendo uma colaboração, comunicação e mecanismos de apoio mais eficazes entre subdiretores, diretores de escolas e professores. A identificação das competências nucleares e dos desafios enfrentados pelos subdiretores fornece um roteiro para programas de desenvolvimento profissional concebidos para melhorar as suas capacidades e resolver potenciais obstáculos.

Além disso, a relevância do estudo para a investigação reside na sua natureza pioneira. Ao aprofundar um papel que tem sido pouco explorado na literatura académica, este estudo preenche uma lacuna crítica na investigação educacional. Estabelece as bases para futuros esforços académicos destinados a compreender o papel do subdiretor de forma mais abrangente, contribuindo para o avanço dos estudos sobre liderança educacional.

Em conclusão, a posição do subdiretor é fundamental para coordenar o complexo equilíbrio entre a eficácia administrativa, a liderança pedagógica e a promoção de um

ambiente educativo coeso. O seu percurso e impacto sublinham a necessidade de adaptação contínua, resiliência e uma dedicação inabalável ao crescimento e evolução da instituição que servem. Ao terminar este trabalho foi possível, então, perceber qual o perfil e as funções dos subdiretores, funções de gestão, administrativas, sendo que existem representações diferentes relacionadas com o perfil do diretor e o contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- Afonso, P. (2009). *Liderança: elementos-chave do processo*. Escolar Editora.
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Alfadala, A., Morel, R. P., & Spillane, J. P. (2021). Multilevel distributed leadership. *In Future Alternatives for Educational Leadership* (pp. 79–92). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003131496-9>
- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios.
- Álvarez, M. (1995). Autonomia da escola e profissionalização da direcção escolar. *Inovação*, 8(1), 41–56.
- Amorim, S., Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Culturas escolares, lideranças e resultados: apresentação de resultados de um estudo de caso duplo. *Revista Portuguesa de Investigação, n.º especial*, 144 – 171.
- Avolio, B., & Bass, M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set. Mindgarden.
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Diretores das Escolas*. Edições ASA.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bagnoli, A., & Clark, A. (2010). Focus groups with young people: a participatory approach to research planning. *Journal of Youth Studies*, 13(1), 101–119. <https://doi.org/10.1080/13676260903173504>
- Barroso, J. (2003). Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução. *Educação & Sociedade*, 24(82), 63–92. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302003000100004>
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), 49–83.
- Barroso, J. (2009). A utilização do conhecimento em política: o caso da gestão escolar em Portugal. *Educação & Sociedade. Revista de Ciências da Educação.*, 30(109), 987–1007.

Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075–1097. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302018214219>

Benavente, A. (2001). Portugal, 1995/2001: reflexões sobre democratização e qualidade na educação básica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 27, 99–123. <https://doi.org/10.35362/rie270971>

Boccia, M. (2011). *Os papéis assumidos pelos diretores de escola*. Paco Editorial e Pulsar.

Bolivar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Edições ASA.

Bolívar, A. (2009). *Liderar as escolas no séc. XXI: uma liderança para a aprendizagem*. Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Câmara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dom Quixote.

Candeloro, R. (2009). *As 10 características dos grandes líderes*. <https://administradores.com.br/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres>.

Cann, R. F., Riedel-Prabhakar, R., & Powell, D. (2020). A Model of Positive School Leadership to Improve Teacher Wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s41042-020-00045-5>

Cardoso, I., Batista, P., & Graça, A. (2016). A Identidade Do Professor De Educação Física: Um Processo Simultaneamente Biográfico E Relacional. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 22(2), 523. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.54129>

Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682–694. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2014-0046>

Chen, P., Lee, C.-D., Lin, H., & Zhang, C.-X. (2016). Factors that develop effective professional learning communities in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Education*, 36(2), 248–265. <https://doi.org/10.1080/02188791.2016.1148853>

- Cherkowski, S., & Walker, K. (2018). *Teacher wellbeing: Noticing, nurturing, and sustaining flourishing in schools*. Word and Deed Press.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral Da Administração*. Elsevier.
- Coburn, C. E. (2004). Beyond Decoupling: Rethinking the Relationship Between the Institutional Environment and the Classroom. *Sociology of Education*, 77(3), 211–244. <https://doi.org/10.1177/003804070407700302>
- Correia, L. (1999). *Alunos com necessidades educativas especiais nas classes regulares*. Porto Editora.
- Costa, J. (1999). *Gestão Escolar: Participação. Autonomia. Projeto Educativo da Escola*. Edições ASA.
- Costa, J., Neto-Mendes, A., & Ventura, A. (2002). *Avaliação de organizações educativas*. Universidade de Aveiro.
- Crozier, G., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Handbook of Qualitative Research. *British Journal of Educational Studies*, 42(4), 409. <https://doi.org/10.2307/3121684>
- Cruz, P. M. d. V. (2006). *O papel do director de turma face aos desafios da autonomia: um estudo de caso* [Master's thesis]. Repositório Institucional da Universidade Portucalense. <http://hdl.handle.net/11328/199>
- Cunha, M., & Rego, A. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Cury, C. (2012). Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Política e Gestão da Educação*, 18(2).
- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful Principal Leadership in Times of Change*. Springer.
- Day, C., & Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. University of Oxford.
- Delgado, J., & Martins, E. (2001). *Autonomia, administração e gestão das escolas portuguesas - 1974-1999: Continuidades e rupturas*. Departamento Avaliação Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação.

Dias, N., & Melão, N. (2009). Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. *Téckne*, 7(12), 193–214.

Drucker, P. (2001). *O líder do futuro*. Futura.

Elwyn, G., Greenhalgh, T., Macfarlane, F., & Koppel, S. (2018). Focus groups. In *Groups* (pp. 285–298). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315384375-23>

Favinha, M., & Sequeira, A. (2012). A importância e as competências dos Coordenadores de Departamento enquanto estrutura de gestão intermédia. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8215/1/Art.pdf>

Felício, M. J., Parreira, P. M., & Lopes, A. (2014). Competências de gestão: contributo para a validação de um instrumento. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (3). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1871>

Formosinho, J. (2000). Especialização docente e administração das escolas – análise das dimensões da especialização docente e problematização da sua articulação com a administração das escolas. *Educação, Sociedade e Culturas*, 13, 7–42.

Fullan, M. (2013). *Moral Imperative of School Leadership*. Corwin Press.

Garcia-Moreno, V., Gertler, P., & Patrinos, H. (2020). *School-based management and learning outcomes*. Routledge.

Goksoy, S. (2016). Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Distributed Leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(65), 1–35. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.65.17>

Greenwood, D. J., Argyris, C., & Schon, D. A. (1997). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(4), 701. <https://doi.org/10.2307/2525281>

Gronhaug, K., & Stone, R. (2012). The learning organization: An historical perspective, the learning process, and its influence on competitiveness. *Competitiveness Review*, 22(3), 261–275.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>

Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Springer.

Hengemülle, A. (2004). *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Vozes.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior 3er Edition-Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

House, R. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Glob. In *Advances in Global Leadership* (pp. 171–233). JAI Press.

Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). *Preparing to Lead: Lessons in Principal Development from High-Performing Education Systems*. Center on International Education Benchmarking® of the National Center on Education and the Economy.

Karns, G. L. (2005). An Update of Marketing Student Perceptions of Learning Activities: Structure, Preferences, and Effectiveness. *Journal of Marketing Education*, 27(2), 163–171. <https://doi.org/10.1177/0273475305276641>

Kaslow, N. J., Grus, C. L., Campbell, L. F., Fouad, N. a, Hatcher, R. L., & Rodolfa, E. R. (2009). Competency Assessment Toolkit for professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology*, 3(4, Suppl), S27-S45.

Lahdelma, R., Salminen, P., & Hokkanen, J. (2000). Using Multicriteria Methods in Environmental Planning and Management. *Environmental Management*, 26(6), 595–605. <https://doi.org/10.1007/s002670010118>

Leaver, C., Lemos, R., & Scur, D. (2019). *Measuring and Explaining Management in Schools: New Approaches using Public Data*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9053>

Leite, C., & Barosso, M. (2010). *Desafios à gestão de um currículo socialmente comprometido*. In *I Encontro Nacional de Jovens Investigadores em Educação: Desafios Teóricos e Metodológicos- Programa e Livro de Resumos*. CIDTFF- Universidade de Aveiro.

Leithwood, K. (2016). Department-Head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117–140. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>

Leithwood, K., & Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409–433. <https://doi.org/10.1108/jea-08-2015-0068>

Libâneo, J. (2005). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* Asa.

Lima, L. (2009). A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras*, 19, 227–253.

Lima, L. C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar: Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Universidade do Minho, Instituto de Educação.

López, A, Lanzart, A., & González, M. (2018). Analisis de la capacidad de innovación escolar desde la perspectiva del profesorado de educación secundaria. La escuela como organización que aprende. *Educar*, 54 (2), 449 – 468. <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/338181>

Louis, K. S., & Murphy, J. F. (2018). Potential of Positive Leadership for School Improvement. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2-3), 165–180. <https://doi.org/10.7577/njcie.2790>

Lourenço-Gil, R., Machado, J., Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Escola, liderança e aprendizagem. Quadro de referência para o estudo da liderança nas organizações escolares. Em I. Cabral, & J. M. Alves (coord.), *Gestão escolar e melhoria das escolas. O que nos diz a investigação* (pp. 33 – 98). Fundação Manuel Leão.

Lück, H. (2000). A Aplicação Do Planejamento Estratégico Na Escola. *Gestão em Rede*, 19(00), 8–16.

Marcondes, N. A. V., & Brisola, E. M. A. (2014). Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, 20(35), 201. <https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>

McQuarrie, E. F., & Krueger, R. A. (1989). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 371. <https://doi.org/10.2307/3172912>

Minayo, M. C. d. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232012000300007>

Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623–670. <https://doi.org/10.1177/0013161x10378689>

Morgado, C., & Oliveira, I. (2009). Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade. *Exedra*, 1, 43–56.

Mulford, B., & Silins, H. (2011). Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes—What Do We Know? *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175–195. <https://doi.org/10.1080/03057640302041>

Nakpodia, E. D. (2009). The Influence Of Principals' Leadership Styles On Teachers And Students In Nigerian Secondary Schools. *Academic Leadership: The Online Journal*. <https://doi.org/10.58809/stud7372>

Neto, A. C., & Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. *Educação & Sociedade*, 32(116), 745–770. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302011000300008>

Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc.

O'Connor, J., & Ian McDermott, I. (1997). *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. Thorsons.

Paro, V. (2012). *Gestão democrática da escola pública*. Ática.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.

Polit, D. F. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.

Portfelt, S. (2006). *The University; A Learning Organization? An Illuminative Review Based on System Theory* [Doctoral thesis, Karlstad University, Faculty of Arts and Education]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-780>

Rego, A., Cunha, L., & Pina, M. (2005). Comunicar: aprenda as regras de ouro das apresentações em público. Dom Quixote. *Comunicação pública*, (Vol.1 nº2), 185–187. <https://doi.org/10.4000/cp.9183>

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. Pearson Education do Brasil.

Rodrigues, F. L. A. (2013). *A formação de professores pós-bolonha: a satisfação dos estudantes e docentes em Portugal* [Doctoral thesis]. uBibliorum. <http://hdl.handle.net/10400.6/3343>

Sallán, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, n° especial, 228 – 256. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8508>

Santos, F. (2013). *Indisciplina escolar uma questão problemática!?* Novas Edições Académicas.

Saragoça, J., Silvestre, M. J., & Fialho, I. (2015). *Avaliação de escolas: Gestão estratégica e prospetiva*. CIIE - Centro de Investigação e Intervenção Educativas.

Scheerens, J. (2013). The use of theory in school effectiveness research revisited. *School Effectiveness and School Improvement*, 24(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09243453.2012.691100>

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Perettii, J., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Instituto Piaget.

Senge, P. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations, and society*. Doubleday.

Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança*. Edições ASA.

Silva, G. R., & Sá, V. (2017). O Diretor Escolar Em Portugal: Formação e Perfil Profissional. *Revista Espaço do Currículo*, 10(1). <https://doi.org/10.15687/rec.v10i1.33555>

Simões, S.; & Borges, D. (2013). Competências Profissionais na Gestão (do) Social: Teoria e Intervenção. *Interações*, 24, 54-77.

Spencer, S. (2003). Social Skills Training with Children and Young People: Theory, Evidence and Practice. *Child and Adolescent Mental Health*, 2, 84-96.

Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Leadership Effects on Student Learning Mediated by Teacher Emotions. *Societies*, 5(3), 566–582. <https://doi.org/10.3390/soc5030566>

Vaillant, D. (2015). *School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education*. UNESCO.

Vasconcelos, C., & Almeida, A. (2012). *Aprendizagem Baseada na Resolução de Problemas no Ensino das Ciências*. Porto Editora.

Ventura, A., Castanheira, P., & Costa, J. (2006). Gestão Das Escolas Em Portugal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 128–136.

Waslander, S., Pater, C., & Weide, M. (2010). Markets in Education: An Analytical Review of Empirical Research on Market Mechanisms in Education. *OECD Education Working Papers*, (52).

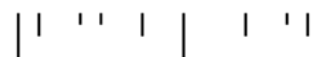
Weiler, H. (2000). The constitution of Europe: "Do the new clothes have an emperor?" and other essays on European integration. *Choice Reviews Online*, 37(10), 37–5921–37–5921. <https://doi.org/10.5860/choice.37-5921>

Wermke, W., & Salokangas, M. (2015). Autonomy in education: theoretical and empirical approaches to a contested concept. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2015(2), 28841. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.28841>

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. *The Academy of Management Review*, 7(2), 314. <https://doi.org/10.2307/257314>

ANEXOS



Anexo I – Guião da Entrevista Subdiretores

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO SUBDIRETOR DE AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Tema: O perfil e as funções dos subdiretores de uma direção.

Objetivo geral - Conhecer o perfil e as funções dos subdiretores de uma direção

Questões específicas do estudo

- Qual o perfil de um diretor da direção à luz da legislação em vigor?
- Quais as funções que lhe são atribuídas pelos órgãos da direção?
- De que forma são desempenhadas essas funções no seu quotidiano escolar?
- Que motivações apresenta para o exercício do cargo?
- De que forma foi escolhido para desempenhar este papel?
- Qual o seu papel na relação com as escolas, em particular no 1.º Ciclo do Ensino

Básico?

- Conhecer os princípios e valores, pelos quais o subdiretor orienta a sua ação?

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
Bloco A Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none">- Solicitar autorização para realizar uma gravação de áudio;- Garantir a confidencialidade e anonimato.	<p>A1: Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos do trabalho de investigação sobre “O perfil e as funções dos subdiretores de uma direção”.</p> <p>A2: Solicitar a colaboração do entrevistado, destacando a importância da sua colaboração na realização do estudo</p> <p>A3: Assegurar o carácter confidencial e anónimo das informações.</p> <p>A4: Pedir autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista.</p>

Bloco B	- Caracterizar o percurso académico e profissional do entrevistado;	B1: Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional.
Percurso académico e profissional	- Proporcionar aos entrevistados a possibilidade de tomar a palavra e ganhar confiança.	B2: Qual é a sua formação de base? B3: Há quantos anos é professor? B4: Em quantas escolas trabalhou até à presente escola? B5: Relativamente à escola atual, há quanto tempo cá trabalha? B6: A que grupo pertence? B7: Quais os cargos que já desempenhou na escola atual? B8: Há quanto tempo é subdiretor (a)? B9: Há quantos mandatos é subdiretor (a)?
Bloco C	- Analisar o modo de eleição do cargo	C1: De que forma foi escolhido para desempenhar esse papel?
Processo de acesso ao cargo	- Identificar as competências necessárias para o desempenho do cargo	C2: Quais consideram ser as competências necessárias para o desempenho do cargo? C3: De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?
Bloco D	- Identificar as razões da escolha para o desempenho do cargo	D1: De que forma foi convidado para o cargo? D2: Quais as razões que o levaram a desempenhar este cargo?
Razões para o cargo	- Identificar as razões que fizeram aceitar o desempenho do cargo.	D3: Que aspetos da sua escola o fizeram aceitar o desempenho deste cargo?
Bloco E	- Identificar as principais motivações para o desempenho do cargo de subdiretor	E1: Que motivações apresenta no exercício deste cargo?
Motivações para o exercício do cargo		E2: Que estratégias motivacionais desenvolve de forma a se adaptar aos diferentes cenários de ação?
Bloco F	- Analisar o modo de funcionamento da direção escolar	F1: Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal?
Equipa/direção		F2: Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção? F3: Porquê essas funções e não outras?
	- Analisar o papel que é atribuído ao subdiretor no	G1: Quais os papéis atribuídos ao subdiretor, no âmbito da direção, no atual enquadramento legal?

<p>Bloco G Que funções desempenha o subdiretor da direção.</p>	<p>âmbito da direção pelo atual enquadramento legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar as funções do subdiretor escolar (formais/informais/efetivas). - Caracterizar a forma como são desempenhadas as funções do subdiretor escolar no quotidiano escolar. - Analisar que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as funções de liderança intermédia. - Analisar que perspetivas têm os diretores sobre as funções do subdiretor. - Definir quais as principais vantagens e constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor escolar. 	<p>G2: Quais as funções do subdiretor escolar?</p> <p>G3: Como são desempenhadas, no dia-a-dia, as funções do subdiretor escolar?</p> <p>G4: Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as funções de liderança intermédia?</p> <p>G4: Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?</p> <p>G5: De que forma a pandemia alterou as suas funções?</p> <p>G6: Quais as principais vantagens e constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor?</p>
<p>Bloco I Validação da Entrevista</p>	<p>Recolher elementos sobre informações pertinentes que não tenham sido referidas anteriormente.</p>	<p>I1: Quer acrescentar mais alguma coisa?</p>
<p>Bloco J Agradecimento</p>	<p>-Agradecer a colaboração e solicitação de eventuais colaborações no futuro.</p>	<p>J1: Agradecer o tempo disponibilizado e as informações transmitidas. Relembrar a necessidade de outros momentos de colaboração no futuro.</p> <p>J2: Muito obrigada pela sua atenção e colaboração.</p>

Anexo II – Guião do *Focus Group*

GUIÃO DA ENTREVISTA “FOCUS GROUP” AOS COLEGAS DA TURMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Tema: “O perfil e as funções dos subdiretores de uma direção”

Objetivo geral: Conhecer o perfil e as funções dos subdiretores de uma direção.

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
Bloco A Legitimação da entrevista	- Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado	A1: Informar os participantes sobre o tema e os objetivos do trabalho. A2: Solicitar a colaboração dos participantes, destacando a importância da sua colaboração na realização do estudo. A3: Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas, mantendo-se todas as questões éticas relacionadas com a investigação. A4: Pedir autorização para realizar o registo audiográfico do desenvolvimento do focus group
Bloco B Percurso académico e profissional	- Caracterizar o percurso o académico e profissional dos participantes do focus group	B1: Falem-me um pouco sobre o vosso percurso académico e profissional. (formação, anos que são professores, quantas escolas lecionaram, que cargos exerceram). B2: Relativamente à escola atual, há quantos anos se encontram a lecionar nesta escola? B3: A que grupo pertencem? B4: Nesta escola que cargos já tiveram? B5: Que aspetos relevantes consideram que um perfil de professor deve ter para desempenhar o cargo de subdiretor?
Bloco C Ação do Conselho de Diretores de Turma	- Recolher a opinião sobre o papel do subdiretor na escola	C1: Na vossa opinião quais consideram ser as competências necessárias para o desempenho do cargo de subdiretor (a) na escola? C2: Que aspetos consideram relevantes para o subdiretor aceitar esse cargo?

	- Caracterizar o trabalho desenvolvido pelo subdiretor	C3: Quais as funções do subdiretor que consideram serem mais importantes? C4: Que perspectivas consideram que os restantes docentes têm sobre as funções do subdiretor? C5: Qual acham que é o papel do subdiretor na relação como os outros órgãos da escola (Conselho Pedagógico, Conselho Geral)? C6: Como veem o subdiretor da vossa escola?
	- Caracterizar o trabalho desenvolvido entre o CDT e a comunidade	
	- Identificar alterações nas dinâmicas do CDT com a COVID-19	
Bloco D Funções do subdiretor da direção	- Identificar as prescrições criadas para o cargo de subdiretor. - Recolher a opinião sobre as competências de um subdiretor.	Vamos agora falar das funções do subdiretor da direção. D1: Que prescrições normativas orientam a ação do subdiretor (Decreto-Lei n.º 172/91 de 19 de maio; 75/2008)? D2: Que prescrições foram criadas pela escola para o exercício de cargo de CCDT? E do Conselho de diretores de turma? D3: Na vossa opinião que competências tem que ter um subdiretor (gestor, líder, coordenador, mediador, bombeiro, etc...)?
Bloco E Relação dos docentes com o subdiretor	- Caracterizar a relação dos docentes com o subdiretor.	E1: Descrevam a relação que têm com o subdiretor da direção? E2: Como comunicam com ele? E3: Que tipo de trabalho desenvolvem com o subdiretor? Como se articulam?
Bloco F Validação da Entrevista	Recolher elementos sobre informações pertinentes que não tenham sido referidas anteriormente.	F1: Querem acrescentar mais alguma coisa?
Bloco G Agradecimento	-Agradecer a colaboração e solicitação de eventuais colaborações no futuro.	G1: Agradecer o tempo disponibilizado e as informações transmitidas. Relembrar a necessidade de outros momentos de colaboração no futuro. G2: Muito obrigada pela vossa atenção e colaboração.

Anexo III – Transcrição das Entrevistas aos Subdiretores de Agrupamento de Escolas

Transcrição da entrevista

Subdiretor 1

Data: 03 de abril de 2021

Hora: 15:00min.

Duração: 1h20 min.

AO SR.º SUBDIRETOR

Muito boa tarde Sr.P.F., quero agradeço-lhe desde já a sua disponibilidade e colaboração. Como lhe tinha comunicado anteriormente, o meu trabalho de pesquisa tem como objetivo conhecer “O perfil e as funções dos subdiretores de uma direção”.

Deste modo, posso salientar que a sua participação é fundamental para mim e toda a informação fornecida será muito importante. Recordo também que a entrevista está a ser gravada em áudio e que todos os dados aqui recolhidos só serão usados para este fim.

Q- Fale-me um pouco dos eu percurso académico e profissional.

SD1- Quanto ao percurso académico posso salientar que fiz a Licenciatura em Belas Artes em Lisboa, após terminar o curso, nesse mesmo ano concorri à Licenciatura em Arquitetura, tendo ficado admitido, frequentei o mesmo em Coimbra, durante um ano. Assim que tirei o bacharelato em Belas Artes comecei logo a trabalhar, tendo começado bastante cedo, comecei a trabalhar estas áreas, mas também a área do ensino, mais tarde vim a fazer a prestação de serviço e desde o dia que comecei a trabalhar nunca mais parei. Neste novo percurso enquanto professor, assim que tive os anos necessários concorri à vinculação e vinculei na primeira vez, que concorri. Fui chamado à prestação de serviços pela Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação de Lisboa e ao fim de dois anos de progressão e no dia em que ela produziu efeitos, ou seja, a um de setembro, fui convidado e deixei de dar aulas e fui trabalhar para o Ministério de Educação e estive dez anos a trabalhar nos serviços centrais do Ministério da Educação, na rua cinco de outubro, na Praça de Alvalade, a desempenhar funções de dirigente e a ser assessor nos últimos anos do diretor Regional de Educação e sendo também na Direção Regional o diretor da rede escolar de Lisboa e Vale do Tejo. Depois recebi um convite para ir trabalhar para o ensino público e fui para a Casa Pia de Lisboa, na qual estive durante dez anos, estando como dirigente na área de educação, de formação. Eu estive desde o dia um de setembro 1996 até 2006 sem dar aulas, embora fizesse parte de uma escola. Em 2016/2017 no que tinha a ver com a minha presença na

Casa Pia de Lisboa, deixei de me rever no Projeto e saí. Fui para a escola de Carvalhais, da qual faço parte do quadro do Agrupamento de escolas de Massamá e durante dois anos fui um professor de Educação Visual do 7.º, 8.º e 9.º e de Oficina de artes até ao 12.º ano e no final desses dois anos entrei para a direção do agrupamento enquanto subdiretor onde estou há quatro anos nessas funções, terminando o meu mandato no dia 11 de dezembro.

Q- Qual é a sua formação de base?

A minha formação de base é Belas-Artes e depois tenho formações complementares, fui fazendo ao longo do tempo formação, na área da gestão e fui ao curso do Projet, para quem esta na gestão pública, que é uma competência equivalente académica, do ponto de vista da gestão, fazendo especialidades ao longo do tempo.

Q- Há quantos anos é professor?

SD1- Comecei a dar aulas em 1990, ou seja, há 31 anos.

Q- Relativamente à escola atual, há quanto tempo cá trabalha?

SD1- Sou do quadro daquela escola há 26 anos. Mas como estive fora muito tempo e regresssei à escola em 2015, estando cá há seis anos.

Q- Há quanto tempo é subdiretor?

SD1- Sou subdiretor há quatro anos, desde 2017.

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhido para desempenhar esse papel?

SD1- Na minha perspetiva, tem a ver com o seguinte, dentro das pessoas que estão no agrupamento de escolas, tendo o diretor iniciado um novo mandato e dentro das pessoas que estavam na escola, eu era uma das pessoas que mais experiência tinha na área da gestão, uma mais-valia, penso eu, por parte do diretor que tinha uma visão holística sobre aquilo que é a gestão, quando eu trabalhei durante quase 10 anos na Direção Regional de Educação, na altura responsável por várias áreas de intervenção, entre as quais, uma delas tem a ver com a minha presença na Câmara Municipal de Sintra e pertencer ao Conselho Geral de Educação entre outras, mas enfim e tendo a função de ser assessor do Diretor Regional e também, estando tantos ano fora, penso que foi um dos pontos que pesou na escolha da minha pessoa e também a minha experiência pessoal e profissional.

Q- Quais as razões que o levaram a aceitar este cargo?

SD1- As razões têm a ver com o facto de a maior parte da minha vida sempre estar na gestão e acho a parte da gestão muito interessante e entendi também que todo o investimento que foi feito e que fizeram em mim, quer pelo estado, quer o meu próprio investimento pessoal, na área de gestão podia ser uma mais-valia para o agrupamento, continuando a desempenhar funções a nível

docente, mas aplicando agora nesta unidade os conhecimentos que fui adquirindo e construindo ao longo do meu percurso enquanto dirigente.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD1- As competências têm a ver com resiliência, com a capacidade de nós articularmos com toda a comunidade e com parceiros. As competências de ser uma pessoa que consegue articular e criar um bom clima nesta organização, porque não estamos a falar só de uma escola, estamos a falar de um agrupamento e no caso em particular, de um mega agrupamento a nível nacional com todas as dificuldades que existem na gestão de um agrupamento.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD1- A questão do subdiretor tem tudo a ver com o seguinte, tem a ver com a delegação de competências que o diretor faz a cada um de nós. Nós enquanto o diretor é um órgão unipessoal e depois existe uma delegação de competências do diretor sobre a estrutura que o acompanha. Não há uma direção de escolas, há um diretor de agrupamento, e essas delegações de competências permitem ou não fazer uma intervenção mais ou menos presente por parte da escola e por parte destes elementos que a compõem, sendo eles o diretor, ou sendo, ele o adjunto. Naquilo que diz respeito à minha escola em particular, a área que me está atribuída, na distribuição de competências tem muito a ver com a questão das plataformas, as plataformas pelas que existem em articulação com o Ministério da educação, tem a ver com os planos de transferência de escola, tem a ver com os concursos que existem, os concursos formais das atividades da escola, essa atividade desenvolve-se, não em contexto de proximidade tão grande com os professores, como outras áreas, essa proximidade tem a ver muito mais com o diretor. Essa proximidade e faço um trabalho articulado com os docentes, naquilo que diz respeito à minha atividade tem a ver com a relação das áreas complementares mais próxima com os professores, a parte dos horários será feita por mim, muito mais do que aquilo que tem a ver com as áreas e a formação complementar pelo menos, neste modelo de gestão, deste agrupamento.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor?

Sd1- Tem a ver com trabalhar em equipa isto é fundamental, haja vontade por parte de quem gere a equipa neste caso o diretor, se quer trabalhar em equipa e depois é fazer com que as pessoas trabalhem em equipa, porque caso contrário é preciso fazer a gestão da equipa. Há subdiretores que têm a parte da delegação de competências em que deixam ficar um espaço ao diretor para ter funções mais de natureza pedagógica e menos de natureza gestonária. Aqui não é tanto o caso, no meu agrupamento isso não acontece. Portanto em termos de funcionamento aquilo que de facto eu executo ou realizo tem muito a ver com pontes que posso estabelecer com as atividades com

as quais trabalhei, acho que isto é uma área fundamental. Há vários estatutos do Ministério e pela forma como estive durante o tempo que referi a trabalhar nos serviços do Ministério da educação é mais fácil conhecer o funcionamento dos serviços e de algum modo conhecer algumas pessoas que estão nos serviços, isto é um meio facilitador e, portanto, uma mais-valia nas pontes que se têm de fazer. É muito mais fácil quando temos um problema em determinada área e sabemos a quem recorrer e conhecemos dentro do sistema qual é que é a área que nos pode ajudar naquele momento a ultrapassar aquela dificuldade, do que estarmos a iniciar um processo e fazermos aquilo que nos diz a legislação e depois não conhecemos ninguém e vamos entrando sempre por caminhos mais complexos, acho que aqui acaba por ser uma questão ... tem de ser o perfil de alguém. Em princípio quando foi da escolha das pessoas que compõem esta direção neste agrupamento tem muito a ver com isso passou pela opção de fazer a escolha sobre mim para subdiretor, como outro elemento da direção que foi diretor durante doze anos, tinha acabado de sair de uma direção de uma escola, portanto havia ali muito conhecimento que podia ser utilizado pelas pessoas que vinham de áreas diretamente relacionadas com aquilo que é a gestão.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD1- É difícil responder. É mais unipessoal, é porque são áreas em que nós trabalhamos e são mais ou menos de gestão não é uma direção que seja muito de funcionamento em equipa, não é. Existe uma distribuição de pelouros, não de forma formal, porque o diretor nesta matéria tem por hábito não o tornar público, em Diário da República, mas existe uma distribuição de pelouros, áreas de intervenção, áreas de trabalho.

A coordenação dentro da equipa da direção, temos o diretor que faz a coordenação toda, fez a distribuição de algumas as atividades ou como à bocado disse, alguns pelouros se bem que os pelouros estejam sempre no âmbito do diretor e a responsabilidade são partilhadas com os elementos que compõem a direção e a coordenação é feita nesses moldes, quer dizer, nós sabemos que há determinados momentos em que temos de estar atentos para que certas áreas sejam cumpridas, são cumpridas, são consideradas e no caso de haver alguma situação mais específica aí a intenção daquelas pessoas que têm aquelas matérias, há uma articulação direta do diretor com a pessoa que tem essa responsabilidade.

Quanto às reuniões nós começamos no princípio quando esta direção entrou em funcionamento a fazer reuniões regulares, fazíamos reunião de quinze em quinze dias, para fazer um ponto de situação e agendamento do que tinha de ser feito, fazer um balanço daquilo que estava a ser realizado e perceber o que é que tinha de ser acompanhado. Ao longo do tempo por ser uma

direção muito focada na pessoa do diretor, pouco a pouco essas reuniões foram espaçando e passado seis meses deixaram de ser prioridade, acaba por acontecer, às vezes, reuniões formais não acontecem, mas um momento informal onde estão os cinco elementos da direção e é compartilhado só para as pessoas, mas as reuniões formais deixaram de existir. Começaram no princípio, mas depois acabou por não acontecer. O diretor entendeu que não as devia realizar, passou a entender que no modelo de gestão que ele pratica eram dispensáveis e portanto, bastaria conversar com as pessoas que tinham determinadas atividades e conversando com elas dizia-lhe, há isto para fazer ou tem de se trabalhar em determinadas matérias, levando a uma circunstância que embora estejamos cinco pessoas na mesma sala, às vezes, nós os quatro, não sabemos o que é que os outros estão a fazer.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD1- Eu tenho a parte de tudo o que são plataformas e são muitas, se for a dizer as contas públicas, recenseamentos, plataformas de Siga que é aquela dos registos dos alunos a respostas nacionais, o recenseamento dos professores, as plataformas do Mega. Tudo o que são plataformas do Ministério quem fica responsável, sou eu. Depois tenho a parte do plano de emergência, a questão da elaboração de horários e a parte dos exames, tem a ver com as plataformas de exames e articular com as plataformas camararias e contratuais. No meu agrupamento tudo o que diz respeito à indisciplina dos alunos está com o diretor. É como digo todas as funções estão centralizadas no diretor, ele é que distribui essas atividades, aliás o diretor pode delegar tudo na sua equipa à exceção da avaliação de docentes que é responsável pela distribuição de serviço, tudo o resto pode fazer delegação de competências. No nosso caso o diretor tem a área da indisciplina, aliás nós temos um gabinete de apoio ao aluno, como resposta na área disciplinar, que tem um coordenador que articula diretamente com o diretor do agrupamento, toda a área disciplinar é tratada por ele. A questão do insucesso também, todas as estratégias que são desenvolvidas no agrupamento são centralizadas no diretor na articulação que faz com os departamentos, com o coordenador de departamento e no caso particular com alguma situação que possa ter a ver com os coordenadores de estabelecimento, mas também está tudo no âmbito do diretor. É tudo uma gestão muito centralizada, no caso do nosso agrupamento é uma gestão muito centralizada.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD1- Pois, o diretor assim o decidiu. Tem a ver com a estratégia do próprio diretor que tem a ver com a gestão e com a relação dele com a escola e, portanto, aquilo que ele fez, foi eu tinha a ver com essa área e eu ficava com ela.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD1- Com o diretor as relações são profissionais, aguardando que ele nesta lógica de gestão, tendo eu as minhas funções cumulativas, das quais fiquei admitido, tratar delas, não é? Tudo o que depois possa ocorrer enquanto subdiretor e procurando estar de acordo com a lei, o subdiretor substituí o diretor nas suas ausências. E, portanto, procuro também tentar saber e perceber o que está a acontecer dentro do quadro da gestão. É evidente que há determinada informação que só é partilhada depois de tratada, algumas matérias não são tratadas em conjunto. Portanto a relação com o diretor é basicamente essa, não é uma pessoa que seja muito disponível, muito aberta para que seja questionada sobre qualquer pergunta sobre um assunto é mais de partilhar quando acha que o deve fazer. Na relação com a escola e com os meus pares continuo a ser professor, tenho o meu Departamento, articulo muito bem com o meu Departamento, na qual sou professor igual aos outros, embora esteja na direção como subdiretor e, portanto, aí cumpro as regras que são determinadas pelo agrupamento e que me são pedidas. E, portanto, a minha relação com os colegas é ótima sejam os que estão na direção, sejam eles colegas, professores. E, portanto, isto tem esta dicotomia, enquanto está na direção e depois está como professor no grupo de ou recrutamento, de departamento.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD1- Eu não tomo nenhuma decisão sozinho. Aliás aquilo que acontece é se alguém tem de responder por qualquer ato praticado no agrupamento é o diretor. É o diretor o responsável máximo do agrupamento e, portanto, podendo e há momentos em que nós temos momentos para refletir, momentos para discutir, há documentos para aprovar e depois há momentos para executar e, portanto, aquilo que possa ser o caso de ter que se cumprir independentemente de não ser a minha opinião eu cumpro, de acordo como o que está aprovado. Agora não há nenhum ato que eu pratique que não seja validado pelo diretor. A autonomia não nos permite isso e também do ponto de vista daquilo que é a responsabilidade, não se vai praticar qualquer ato que ponha em causa aquilo que é a boa gestão do diretor e comprometé-lo. Se houver uma questão de uma plataforma que não é preenchida com alguns dados mal validados a tutela dirige-se diretamente ao diretor. É ele que está como responsável máximo do agrupamento, nesse momento é um órgão unipessoal, há uma eleição de um diretor para um agrupamento de escola, ele é que constitui a equipa e é também o responsável máximo. Não há nenhum ato que eu pratique que não seja subscrito pelo diretor.

Q -Quais as suas principais funções como subdiretor/a escolar?

SD1- As principais funções dizem respeito às plataformas, recenseamento dos professores, e a parte da segurança da escola, como referi anteriormente.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Valores e procedimentos?

SD1- Bem, os meus dias são todos diferentes em função daquilo que é o que entrar de matéria para Despacho, não é? Pode haver matéria que entrar para Despacho que pode condicionar logo a ação que temos prevista e há aqui um conjunto de fatores que são as solicitações que a tutela nos faz e, portanto, em função dessas solicitações, nós temos de nos adequar àquilo que são as respostas que prestar, os prazos são determinados, as plataformas têm um momento de abertura e têm um momento de encerramento, tem um momento de fecho e isso pode condicionar a vida de qualquer um dos elementos da direção, mesmo a vida do diretor. Aquilo que está estruturado com a nossa resposta, pois nós temos no horário uma mancha presencial que articulamos os cinco elementos que estão na direção e sabemos aquilo que é recorrente que temos de fazer e depois é adaptado em função daquilo que são as tais necessidades do dia-a-dia. A escola é exatamente isso é um Projeto vivo e que está sempre a ter, sei lá se de um momento para o outro acontecer um problema de uma rutura de água ou também pode ter uma situação de indisciplina na escola é evidente que um de nós vai ter de acompanhar e, portanto veremos dentro das áreas que estamos a falar qual é a aquele que de facto acompanha ou se funções mais ou menos complexas, se tem de ser um, ou se tem de ser o outro.

Portanto o dia-a-dia de um diretor, subdiretor, ou seja, de alguém que está numa direção da escola, muitas vezes têm atropelos sobre aquilo que tem planeado, porque é como é a nossa vida do dia-a-dia também, não é? Temos uma coisa planeada e depois aparece-nos uma situação que nos é nova e temos que dar resposta, e pronto é para isso que lá está a direção e tem de ser polivalente.

As minhas prioridades são em função daquilo que são as exigências, se nalguma circunstância é preciso fazer um recenseamento de professores que tem de se recensear no caso da minha escola 250 professores e se nós temos um período que é de uma semana isso é um fator prioritário tem de se dar essa resposta ou com as implicações que isso possa ter com consequências se essa plataforma não for fechada em determinada altura para a vida profissional desses colegas, obviamente que tudo isto tem de ser medido. Se eu tenho de fazer um plano de emergência e se tiver de pôr um plano de emergência que estou a trabalhar nele, e uma versão tem a ver com a tutela, imediatamente o que tem a ver com a tutela tem carácter prioritário e prevalece de atenção maior.

A minha agenda é organizada em função daqueles tempos que nós temos, muitas vezes o tempo que nós temos na escola não chega e trabalha-se em casa, como todos nós bem sabemos e a

verdade é que em função daquilo que são as exigências nós damos-lhe prioridade, não podemos deixar de cumprir um prazo só porque temos em agenda, agora vou fazer isto, programei em mim próprio para fazer isto, não quer dizer é verdade que pode ser por objetivos, mas os objetivos depois também têm de ser depois todos equacionados e equilibrados em função da necessidade da vida da escola.

Os valores que utilizo são imparcialidade, justiça, equidade, humildade. Os procedimentos são medir e pensar o que é que de facto é o mais importante.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?

SD1- Eu acho que falando com os meus colegas, eles têm uma perspetiva muito positiva acerca do meu desempenho, pelo menos eu esforço-me para isso, para que os resultados vão ao encontro das expectativas. Sobre aquilo que de facto tem acontecido em todo este tempo que estou na gestão do agrupamento não tive uma nota de reparo sobre aquilo que tem sido a minha atividade.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as suas funções?

SD1- Esta pergunta vou subdividi-la em duas áreas de resposta.

A primeira tem a ver com o tempo semanal para o desempenho da função, o qual em termos globais é apurado a partir do crédito horário para distribuir pelos elementos que constituem a equipa do Diretor e é variável em função do número de alunos que frequentam o agrupamento. Essa distribuição de tempos, preferencialmente equilibrada, é determinada para cada um, pelo Diretor. Esse número de tempos semanais, determinado para definir um horário semanal de 22 tempos para cada um dos docentes no exercício de funções de direção, é diretamente variável em função do número de tempos letivos que estão definidos pela componente letiva.

Cumulativamente toda a componente não letiva é considerada para o desempenho das funções.

Assim, tomando por exemplo o meu caso, 4 tempos semanais de 50' cada, estão reservados para a minha componente letiva e todos os restantes tempos, 31 tempos semanais de 50' cada, estão dedicados ao desempenho das funções de subdiretor. Quanto à segunda área de resposta, tem a ver com condições tecnológicas. No desempenho das minhas funções de subdiretor, a partir de um portátil, é-me dada a possibilidade de aceder, a partir de qualquer ponto, via web, aos servidores do agrupamento.

Com esta condição, em qualquer lugar e a qualquer momento existe a possibilidade de ter acesso a todas as plataformas, bases de dados, informações e programas que estejam nesses servidores. Ainda nesta área tecnológica, tendo-me sido partilhado pelo Diretor as credenciais e passwords de acesso às áreas reservadas para o agrupamento nas páginas ministeriais institucionais, com as quais a Direção articula ou interage permite-me, sempre que necessário ou a pedido desses, dar resposta imediata a qualquer solicitação.

Q- Acha que o papel do subdiretor é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD1- Eu não tenho experiência enquanto vice-presidente e, portanto, não consigo fazer um paralelo de experiência. As escolas são diferentes de hoje em dia do que eram no passado. E o modelo que estava enquanto era um vice-presidente e um presidente, havia uma escolha num âmbito diferente, havia uma eleição diferente, porque os órgãos que elegem o subdiretor não são os mesmos que elegiam uma equipa diretiva nas escolas, havia aqui uma relação diferente das pessoas, mais do que equipas e muito mais que uma representatividade da escola. Quem fazia a eleição de uma direção eram os seus pares e durante muito tempo isso aconteceu e hoje é o Conselho Geral, embora estejam lá representados professores e a comunidade educativa, mas ainda assim, a eleição é feita de forma diferente e na altura quando se faziam eleições pelo modelo colegial sabia-se à partida quando se estava a eleger uma equipa, quem era o Presidente, o vice-presidente e os restantes elementos. (Hoje não é assim elege-se o diretor e depois aparecem os tais trinta dias que a lei permite para a constituição de uma equipa). Aquilo que são as atividades de escola, embora a escola seja diferente eu acho que também depende de tudo o que possa ser a forma como se faz a gestão do agrupamento, embora seja um órgão unipessoal, no meu caso particular faz-se uma centralização de poderes no diretor, mas conheço outras escolas que o modelo colegial praticamente é trabalhado e, portanto o subdiretor acaba por ter um desempenho e um papel muito preponderante no plano de ação dentro do agrupamento, deixando o diretor para aspetos mais de natureza pedagógica ou organizacional, no sentido de dividir resultados, mais no ponto de vista monetário, de gestão. Agora pensando que muitas coisas se fazem hoje como se faziam antigamente só que havendo outros processos mais organizados, os papéis dependendo daquilo que se passa nas organizações podem ser muito idênticos, o papel de um subdiretor com o de um vice-presidente. Ainda pode haver uma certa confusão nos papéis, porque lá está depende daquilo que é a organização.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD1- As minhas funções são mais de gestão. A liderança é feita pelo diretor.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro, outro?)

Porquê?

SD1- No dia de hoje, gestor, por fazer a gestão de determinadas áreas do âmbito do agrupamento e mediador, podendo eventualmente, por vezes utilizar aquilo que são os conhecimentos adquiridos ou as pontes que trazia de outras funções já desempenhadas e alguma mediação interna.

Q- Que autonomia tem um subdiretor? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD1- Um subdiretor tem a autonomia que o diretor lhe der, caso contrário não tem nenhuma. É uma delegação de competências. O subdiretor só passa a ter algum processo de liderança se porventura acontecer alguma circunstância que impeça o diretor, caso contrário não tem, quer dizer depende daquilo que é uma delegação de competências, caso contrário não tem.

É uma liderança partilhada, pode dar-se o caso de haver um subdiretor com alguma liderança carismática e sobressair e depois pode criar problemas graves ao diretor. Mas o diretor conhecendo as pessoas que escolhe, se do ponto de vista estratégico faz ou não faz as boas opções, quer dizer depende, quando ele sabe que vai escolher uma pessoa e se essa pessoa pode ter alguma, pode ser bem vista ou pode se vista de uma forma diferente pelos seus pares, pode pôr em causa a própria imagem do diretor.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD1- O estatuto diferencia. Depois em relação ao resto, no meu caso particular não me vejo, perante aquilo que é passar aquela porta da direção, não me vejo como um subdiretor. Vejo-me como mais um colega da escola e tenho o privilégio de trabalhar numa área em que conheço um pouco mais do que se passa na escola. Há um reconhecimento do trabalho que é feito como já disse lá atrás, mas de resto sou tratado como um colega, de vez em quando lá há a brincadeira que é o subdiretor, mas aquele tratamento formal, isso não existe. Temos uma boa relação.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD1- A pandemia alterou as funções de todos, e da direção em particular, não é? Aquilo que representa a pandemia para a escola, foi o facto de nós passarmos a ter a escola vazia, portanto algumas das questões que eram colocadas no âmbito de uma atividade normal deixam de existir, mas tudo o que tem a ver com a atividade que me estava destinada mantêm-se nos mesmos moldes, porque tem a ver com as plataformas, continuam a ter de ser preenchidas e acabou por haver aqui um maior número de solicitações a fornecer informação à tutela sobre o que se passa na escola, mais uma vez as tais plataformas e portanto há que fazer esse preenchimento, há que fazer a recolha de dados desse preenchimento e essa recolha de dados pode não ser feita por mim, pode ser feita por outro colega que está na direção e depois é feita a articulação em conjunto e é feito o preenchimento da informação. Nesse aspeto veio alterar alguma atividade que se fazia nessa área, nomeadamente aqui também neste caso com aquilo que tem a ver com a Câmara Municipal de Sintra, daquilo que são as repostas sociais que a Câmara proporciona às famílias e, portanto, mais uma vez através das diferentes plataformas, nesse aspeto houve alteração.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD1- O que foi mais significativo foi conhecer o modelo de funcionamento do agrupamento, conhecer aquilo que tem a ver com as várias respostas dos diferentes ciclos de ensino, desde da resposta do pré-escolar, ao primeiro ciclo com as articulações que tem a ver com as respostas complementares de apoio à família, com o CAF, AECS, seja com o que for e depois toda essa conjugação perceber como é que é feita a gestão de organização de recursos humanos dentro do agrupamento, que é feita de uma forma diferente, eram áreas que eu tinha quando estive na Direção Regional, muitas delas já tinha que me pronunciar sobre os agrupamentos quando era necessário fazê-lo e então gostaria de ver como é que agora tenho uma visão holística do sistema quando passa para uma unidade e se apercebe daquilo que eram questões, que eram levantadas aos serviços centrais e portanto é descer a um patamar mais . Acho que a mais-valia, foi essa perceber aquilo que são as dinâmicas e o que são os calendários e as exigências que estão ligadas a uma direção que tem cinco elementos apenas, para fazer a gestão de um universo que pode ser muito variável em termos de unidades do agrupamento, eu falo do meu porque só tem cinco unidades, mas há agrupamentos que não tem a mesma resposta em termos de gestão para um universo de unidades que podem ser 15 ou 16, seja como for e, portanto os acompanhamentos têm de ser completamente diferentes. Eu acho que isso é que se aprende e foi aquilo que mais aprendi enquanto estive na direção da escola. Não foi difícil adaptar-me a este cargo devido à experiência profissional que tinha. Vim de um sistema que estava num serviço público, onde fazia uma gestão centralizada e acompanhava dez colégios já nestas áreas, não se tornou difícil saber qual é a atividade ou qual é que é a função que se tem numa escola, nomeadamente no desempenho das funções de subdiretor e não foi difícil perceber, eu acho que a dificuldade foi ao princípio e tem a ver com estas plataformas, aí sim, ouve uma dificuldade em perceber qual é que era a funcionalidade e operacionalização das plataformas, isso sim parece-me que foi o mais complexo, também foram surgindo plataformas e fomos acompanhando a evolução dessas mesmas plataformas. Tornou-se difícil no princípio, porque quando se muda uma direção, portanto quando nós entramos numa nova direção a iniciar um novo ciclo e quando algumas vezes não há passagem de informação das pessoas que estavam no ciclo anterior. E quando não há essa passagem é verdade que se começa quase do zero sem saber quem são os contactos necessários. Quando as direções que mudam, mudam em determinadas condições, há regras e há normas que têm de ser mantidas da passagem da informação, mas há aquelas questões mais de contactos pessoais ou situações mais informais que essas não passam e portanto isso tem de ser conseguido ao longo do tempo, isto é que foi a dificuldade, foi esta circunstância de nós precisarmos de

alguma ajuda, todos nós conseguimos gerir uma escola se formos aos normativos, mas tem de haver toda uma questão pessoal, e de inter-relação com os outros que se vai construindo com o tempo e esta foi uma parte desafiante, difícil e desafiante e positiva.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD1- O que me agrada mais, nas funções que desempenho é o desafio, é sempre um desafio constante, porque vamos sempre crescendo como pessoas e enquanto profissionais.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

SD1- Os contributos são conseguir encontrar soluções em pareceria com o diretor ou com os colegas para aquilo que são os problemas da escola e, portanto, isso é que é o importante e o meu contributo será sempre nessa base.

Q- Quais as principais dificuldades/ constrangimentos que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD1- As dificuldades têm muito a ver às vezes com aquilo que a legislação diz, não é uma dificuldade, mas às vezes leva-nos a pensar mais se aquilo que estamos a entender é o correto ou não é o correto e, portanto, tem a ver com a legislação e com normativos. Muitas vezes também recorro a outros colegas de direções de estabelecimento, muitas vezes para procurar cruzar ideias para percebermos se de facto aquilo que estamos a pensar é o correto.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD1- Os constrangimentos que se têm, são algumas limitações às vezes de ação que não atua sem ter a anuência do diretor. Os constrangimentos podem decorrer sobre o facto de não poder atuar de imediato.

Q-Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD1- É necessário ter formação específica em determinadas áreas. Nós andamos nestas vidas de docentes na área de gestão, fazemos formações superiores da área da gestão organizacional, mestrados, pós-graduações, mas depois quem entra na vida de uma escola e quem vai fazer uma gestão da escola, está muito longe da realidade daquilo que se aprende. Saber quais são as plataformas, saber a forma como se organizam as coisas, saber como é que se faz uma distribuição de serviço, saber como é que se faz uma reposição de professores, saber como é que se fazem horários, saber como é que se fazem os protocolos para uma CAP. O subdiretor tem por iminência um cargo que para além de ser subdiretor, faz parte de um conselho administrativo e como tal tem de dominar áreas da contabilidade e portanto essas áreas da contabilidade, carece ter uma formação específica. Saber de uma conta para depois fazer tudo aquilo que tem com a ver com

atas de um conselho administrativo que são atas mensais, validar as rubricas do orçamento sobre o orçamento de estado, são receitas próprias, tudo isto carece de formação específica.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?

SD1- Pondero, estou num processo concursal agora para o meu agrupamento. Porque acho que a experiência enquanto subdiretor deu para conhecer o agrupamento, estando afastado tanto tempo do agrupamento, aqueles dois anos foram interessante para conhecer as dinâmicas de funcionamento de base. Estes quatro anos deram para perceber que aquilo como disse lá atrás fiz na vida profissional enquanto na área central ou regional no Ministério da Educação retratam.... É um desafio muito grande poder numa circunstância que tem alguma autonomia de decisão e podia pôr em prática alguns princípios que defendo e que são uma mais-valia para o agrupamento e para o sistema.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD1- Não, não tenho mais nada a acrescentar.

Transcrição da entrevista 2

Subdiretor2

Data: 09 de abril de 2021

Hora: 18:00min.

Duração: 1h49 min.

Q- Fale-me um pouco dos eu percurso académico e profissional.

SD2- A nível de percurso académico tenho a licenciatura e mestrado em Geologia Económica e Aplicada, isto da parte científica. Tenho a profissionalização em serviço para a docência para o grupo 230 que são as Ciências e a matemática de 2.ºciclo, embora também com habilitação para o 520, portanto esta é a parte das Ciências a nível do 3. Ciclo e secundário em Ensino.

Q- Qual é a sua formação de base?

SD2- A minha formação de base é geóloga.

Q-Há quantos anos é professora?

SD2- Sou professora desde 1988, há 33 anos

Q-Relativamente à escola atual, há quanto tempo aqui trabalha?

SD2- Eu nesta escola trabalho desde 1997, portanto há 24 anos.

Q-Quais os cargos que já lá desempenhou na escola atual?

SD2- Já desempenhei na altura ainda delegada de disciplina de Ciências da Natureza chamava-se ainda assim, desempenhei também coordenadora de departamento, desempenhei coordenadora de Ciências, desempenhei durante muitos e muitos anos tanto no tempo da professora E. M. que foi a Presidente da escola a nível de conselho diretivo e de conselho executivo durante muitos e muitos anos. Quando eu entrei era ela que estava à frente da escola, que não era agrupamento, ainda era só escola preparatória da D. e na altura Professor P. O. da C., embora ainda não tivesse o nome como tem hoje em destaque na portaria. Nessa altura ainda com a professora E. comecei como presidente do Conselho Pedagógico, porque na altura não era obrigatório que os professores que estavam à frente das escolas, ou seja, os Presidentes dos Conselhos diretivos ou Presidentes dos conselhos executivos, depois logo a seguir, fossem também presidentes do conselho pedagógico, embora isso acontecesse em grande parte das escolas, portanto exerciam os dois cargos e por volta de 2001/2002 a professora E. propôs que fosse outro professor que tinha acento no conselho pedagógico e que fosse outro professor a ter a presidência no conselho pedagógico e nesta altura fiquei eu. Portanto a nível do conselho pedagógico estive muitos e muitos anos, estive com a professora E. e depois o professor G. quando foi Presidente do Conselho executivo. Quando nós formamos o agrupamento pela primeira vez não tinha as escolas que tem hoje, porque o agrupamento quando iniciou tinha a básica Condes da Lousã que hoje faz parte do agrupamento A. N. Não tinha a C. da M. que na altura começou por fazer parte juntamente com a E.B 1 A. V. de um agrupamento horizontal, era dos poucos que havia no país. Tinha uma constituição diferente que se foi alterando ao longo dos anos.

Fui presidente do conselho pedagógico com a professora E., depois com o professor G. Depois houve ali um período que deixei de ser, que fiquei só com a coordenação da minha área das Ciências e depois voltei novamente quando começaram as direções, quando começaram os diretores em 2008, a figura do diretor era inerentemente o presidente do conselho pedagógico, mas na altura o professor G. também delegou, estive um ano com o professor G. como assessora, depois fiquei como adjunta e logo desde o início o professor G. delegou em mim também a presidência do conselho pedagógico e portanto durante os oito anos em que o professor G. foi diretor do agrupamento, era eu que estava com essa função, tanto com assessora, como como adjunta a presidir aos conselhos pedagógicos. Com o professor Z. também tenho estado com essa função de presidir aos conselhos pedagógicos. Também cheguei

a fazer parte, antes de haver as direções, digamos assim, embora a direção figura não existisse, não é. Antes de começarem as direções também como presidente do conselho pedagógico, na altura assembleia geral ou conselho geral, aquilo passou por vários nomes também fazia parte deste órgão, ia como Presidente de Conselho Pedagógico, também estava nas reuniões de Conselho Geral. Depois outras funções a nível de SAD, também estive nas secções de avaliação de desempenho docente durante muitos anos, durante os oito anos do professor G. também estive. Quando começou esta avaliação diferente, também estive com essas funções. Passei um bocadinho por tudo, digamos assim com predominância a nível do conselho pedagógico e das coordenações de departamento, tive ainda durante bastante tempo ou disciplina, porque depois começaram a formar-se os departamentos e estive no meu departamento também com essa função durante bastante tempo.

Q-Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD2- Sou subdiretora desde 2017, quando o diretor do agrupamento tomou posse. Faz quatro anos agora, em junho.

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhido para desempenhar esse papel?

SD2- Na minha perspetiva foi escolhida pelo conhecimento que tenho do agrupamento, pela confiança que eu penso que o professor J. tem em mim já é um conhecimento de muitos e muitos anos. Trabalhei com ele, numa escola em que ele foi Presidente do Conselho Diretivo. Essencialmente por estas duas razões pelo conhecimento da escola e pela confiança.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD2- Pelo facto de conhecer o professor J., porque também gosto do que faço e porque gosto da minha escola, acima de tudo, do meu agrupamento e em particular a minha escola que eu considero a “minha escola”.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD2- O que vou dizer penso que não será necessariamente só deste cargo, mas em qualquer cargo que seja de representação de uma escola, de representação de um Departamento, representação de um grupo disciplinar ou de um órgão qualquer que haja na escola. Eu acho primeiro que é uma aprendizagem contínua, porque estamos a lidar com pessoas diferentes e vou falar aqui primeiro dos colegas, toda a parte dos docentes. Eu penso que é importante um conhecimento dos vários órgãos, do que é que é pedido a cada órgão ou a cada grupo. É importante que nós tenhamos conhecimento e neste caso estou a falar em agrupamento e não só na escola. Que tenhamos conhecimento de como é que a coisa se move, o ambiente, da maneira que podemos chegar às pessoas, porque as pessoas são diferentes, os grupos disciplinares, são diferentes. Quem lidera os

grupos também é diferente e temos de fazer sempre um esforço e acho que isso também é importante para qualquer pessoa, que nos façamos ouvir e que sejamos abertos a sugestões e que tenhamos também a possibilidade de que as pessoas também nos consigam respeitar. Acho que isso também é importante, qualquer pessoa em qualquer cargo tem de ser respeitada, porque se não o for estar ali ou não estar, para as outras pessoas com que ela tem de trabalhar, sim, sim, pois, pois, está bem, está bem, a coisa passa à frente. Embora eu ache que a outra parte da relação, estou a falar agora da direção só, porque as outras pessoas não terão nos cargos onde estão, não terão essa necessidade de lidar com o todo o outro pessoal não docente que também não é fácil, os Assistentes Operacionais, os Assistentes Técnicos e aí a nossa postura, postura de quem está, do diretor, do subdiretor, do adjunto, assessores, quem lida com o pessoal não docente, Técnicos com que nós lidamos nas mais variadas áreas também é preciso estar bem a par dos conteúdos funcionais é preciso ter cuidado como em tudo, não é? não é só com o não docente, mas também com o docente, com a atribuição do serviço e com o acompanhamento dessa atribuição e acima de tudo de como nós lidamos com as pessoas, porque isso com todas, sejam docentes ou não docentes. Ao longo destes anos confesso que comecei por ter muita experiência em lidar com os colegas dos mais diversos cargos que tive e desde que entrei para a direção e na altura com o professor G. e agora com o professor Z. o lidar com Técnicos, A.O e A.T não é fácil, se calhar ainda é mais difícil do que com colegas, a nível dos Assistentes Operacionais e dos Assistentes Técnicos eu acho que estamos sempre a aprender a maneira de falar, de exigir. Se calhar nós vemos com os colegas, posso estar na direção ou ser coordenadora, mas somos todos professores, estamos ali de igual para igual. É diferente com um A.T ou com um A.O, se calhar com os Técnicos superiores não se notará tanto isso, mas a maneira de nós comunicarmos é muito importante.

Acho então o que é importante para este cargo é sabermos comunicar com quem temos à frente e estarmos muito certos das ideias que queremos, sermos claros naquilo que pretendemos. Isso é fundamental, porque se nós vacilarmos as coisas não vão lá. Eu penso que isso é importante, embora claro temos de saber ouvir e também temos de ser flexíveis, mas acima de tudo saber transmitir às pessoas aquilo que é necessário ser feito e transmiti-lo com segurança e com educação.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD2- Eu acho que acima de tudo é a experiência e é o saber ouvir. Algumas formações que a pessoa fez, e fiz uma ou outra formação ao longo da carreira sobre o saber lidar ou lideranças intermédias, mas acima de tudo é a experiência, não quer dizer que não venham umas boas dicas das formações que fiz, que foram poucas, nesta temática foram muito poucas, fiz uma ou duas ao

longo destes anos todos, mas acho que são importantes essas dicas, mas é o dia-a-dia que nos vai permitindo esse saber lidar com os outros.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor?

SD2- Acho que sei chegar às pessoas, sou persistente para não dizer que às vezes sou melga em certas coisas como dizem os miúdos. Há uma característica, que há colegas que têm dito que eu tenho sou assertiva, isto a nível dos meus pares e acho que isso é importante.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD2- A direção funciona em equipa. Embora cada um tenha a sua área onde se debruça mais, ou seja, está mais definida digamos, mas em equipa todos sabemos ou procuramos saber e dar o feedback das nossas coisas a todos, porque há sempre essa necessidade, é bom, e porque as coisas não são estanques e se há qualquer problema com alguém os outros também devem estar a par. Também temos um grupo de conversa no WhatsApp, sempre que há qualquer coisa, nós transmitimos por aí. Isso! trabalhamos sempre em equipa.

Quanto aos pelouros, alguns sim, sim existem alguns por exemplo, eu vou ao pedagógico, claro que o diretor sempre que necessário está lá, há um colega nosso também a nível da legislação também é ele que está encarregue, outro das plataformas, outra colega a nível de problemas relacionados com outras escolas do agrupamento, o pré-escolar e o primeiro ciclo. A parte pedagógica também está um pouco mais comigo. A nível do refeitório e toda essa problemática de refeições e meninos do ASE também é com outra colega. Embora seja dado conhecimento do que se vai passando a todos. Mas todos temos os nossos pelouros. Toda a gente é posta a par.

Nós fazemos também reuniões em que estamos os cinco e vamos conversando, o que se vai passando e certas situações que nós temos, passou-se isto, isto e isto, o que é que vocês acham, vamos dando feedback. O diretor fez a atribuição, digamos dessas áreas que cada um desenvolve ou que é responsável e vamos conversando porque isto cada vez, há mais papelada, mais emails a cair, ou da DGESTE ou da DGAE ou da Câmara, as pessoas vão fazendo, mas vão também dando esse feedback em grupo e o diretor vai também estando connosco, lá fechamos a portinha e conversamos. Precisamos de fechar a porta, não é? para reunirmos. No entanto é uma direção que funciona de porta aberta, os colegas sempre que necessitam vão ter connosco sempre que tem alguma dúvida, alguma dificuldade, querem algum esclarecimento, não há o nós estarmos ali, cada uma na sua vida. O diretor não está no gabinete dele e nós noutra sala. Não estamos todos juntos. Nesse momento que queremos reunir ou debater qualquer assunto aí sim, fechamos a porta,

aí o diretor coordena as coisas e nós vamos dizendo o que achamos, o que foi feito e o que não foi feito.

A frequência das reuniões é sempre que necessário, embora se tenha procurado sempre semanalmente fazer essas reuniões, por vezes há a necessidades de serem mais frequentes e por vezes já não as fazemos e devido a isto da pandemia nem as fazemos presencialmente, também houve muitas situações em que eram online e fazíamos inclusivamente quase todos os dias. A frequência depende um pouco da necessidade, embora o diretor procure fazê-las semanalmente, já temos feito mais e também houve uma ou outra semana que não sentimos essa necessidade, porque são coisas tão pontuais que fazemos uma mais pequenina.

As razões dessas reuniões é exatamente para ou decidirmos em consonância um determinado assunto que o diretor acha importante que todos opinemos, sobre esse assunto para então se avançar ou só para se perceber como é que as coisas estão nas várias áreas ou para nos pormos todos a par das situações que estão a acontecer no agrupamento ou também fazemos essa reunião quando há qualquer coisa que tenha de ser resolvida e que é necessário que todos falemos sobre isso.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD2- Os conselhos pedagógicos, orientação dos mesmos, necessidade de articulação a parte pedagógica articulação com os coordenadores de Departamento e com os coordenadores de disciplina, o Projeto TEIP, tudo o que é a parte documental das reuniões conselhos de turma, reuniões de disciplina, reuniões de departamento, portanto toda a parte de atas, nos conselhos pedagógicos também é essa a parte que eu tomo conta, digamos assim, vou gerindo. Atualmente a parte dos Assistentes Técnicos e a avaliação dos mesmos embora a parte dos Técnicos é mais por causa de fazer parte do conselho administrativo, porque no conselho administrativo tem de estar o diretor, a coordenadora Técnica e mais um membro da direção. Neste momento sou eu, poderá ser outra pessoa, não tem de obrigatoriamente ser o subdiretor e há aquela burocracia toda, das papeladas, das transferências, das assinaturas disso, que é ou para o diretor ou para mim e mais a coordenadora Técnica e a Tesoureira também e depois a parte da avaliação dos Assistentes Técnicos também sou eu que a faço e dos Técnicos Superiores (temos na escola cinco Técnicos Superiores), embora por exemplo a parte dos A.O também já a fiz, mas neste último biénio já foi a minha outra colega da direção que ficou encarregue da parte dos A.O. e da parte da avaliação deles.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD2- Eu penso que é assim toda a parte dos Assistentes Técnicos e Administrativos foi um bocadinho aquela que tinha de ficar com uma pessoa e ficou o subdiretor, esse penso que é um

pouco a inerência do “título” digamos, embora nós ali sejamos uma equipa, há o diretor e somos uma equipa e digo francamente não me sinto nem mais, nem menos, de quando estava na equipa do diretor anterior, nem me sinto, nem mais, nem menos, em relação aos outros meus colegas. Portanto acho que todos ali temos uma função a desempenhar. A única diferença da minha função para a função dos meus colegas, não estou a falar do diretor, mas sim dos outros a única diferença é se houver algum impedimento do diretor por motivos de saúde ou outros que está legislado que terei de ser eu a assumir, se isso acontecer e houver alguma coisa para decidir teria de ser o subdiretor, porque de resto temos ali as coisas divididas.

O porquê? Penso que o caso do conselho pedagógico, acho que é devido ao que já tinha vindo a ser feito anteriormente e da parte do trabalho do TEIP igualmente. Portanto tem a ver com o trabalho que eu já desenvolvia e já desenvolvo alguns anos no agrupamento, penso que essa parte tem a ver com isso. A parte do conselho administrativo tem a ver com o facto de pronto ficou o subdiretor, poderiam ter ficado outras pessoas, na altura foi porque é o mais normal ser o subdiretor a assumir a parte do conselho administrativo. Do pedagógico e toda a outra parte eu penso que é por causa do trabalho que eu já fazia atrás.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD2- Reunimos só os dois, eu e o diretor, mas também reúne com os outros individualmente sempre que sente essa necessidade. Reunimos para debater determinados assuntos, não têm caráter fixo essas reuniões com o diretor sempre que necessário. Com os outros colegas igual, temos muitos momentos informais de trabalho, seja com o diretor, ou seja, com dois ou três membros da direção. Sempre que há necessidade, eu sempre posso trabalhar sozinha ou estar com o diretor, ou como outro colega da direção. Podemos estar dois, três ou quatro. Isto a nível da dinâmica das coisas. Com o pedagógico sempre que há necessidade também se reúne, sempre há diálogo com essas pessoas, porque muitas vezes há pontos que têm de ser levados a conselho pedagógico que são levados, não pela direção, digamos assim e pelo timing do ano letivo, mas sim, porque é necessário esse departamento ou algum grupo disciplinar dentro de um departamento levar esse assunto a pedagógico ou a biblioteca, ou a psicóloga ou algum assunto a nível com a coordenação de algum estabelecimento, embora isto seja mais, a coordenação de estabelecimento não tem caráter pedagógico, mas por vezes há situações pedagógicas dentro de um estabelecimento em que a colega que representa os pedagógicos tem necessidade de levar lá. Portanto é também estar atento aos colegas e ir falando com eles e vendo as necessidades de reunir consoante os assuntos sejam ou não assuntos a terem de ser debatidos neste órgão em especial, com o Presidente do Conselho Geral também é preciso ter essa atenção, porque há muitos

documentos que são elaborados no conselho pedagógico e que são discutidos no conselho pedagógico e que também terão de ser apresentados ou divulgados a nível do Conselho geral, portanto também há essa relação com a presidente desse órgão.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD2- Há decisões que consulto o diretor, há outras que tomo sozinha e o diretor sabe disso. Há determinadas coisas do dia-a-dia a nível dos departamentos, dos grupos disciplinares, das escolas, de ligarem. Agora quando são decisões muito importantes para o agrupamento não as tomo sozinhas, decisões a nível de um projeto educativo, decisão a nível de um plano plurianual de melhorias, um relatório TEIP posso fazê-lo, mas vai sempre ao diretor para ele o ver e peça sempre a sua opinião.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar?

SD2- A parte pedagógica do 2.º e 3.º ciclo, o conselho pedagógico, o conselho administrativo e a ponte com Técnicas superiores e avaliação das mesmas.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD2- As prioridades na minha agenda, consoante o dia, eu tenho uma prioridade, porque eu tenho uma turma, eu continuo a lecionar e à quarta, quinta e sexta tenho aulas, portanto naquele tempo a prioridade é a minha turma, se houver alguma coisa que seja para a altura é que eu poderei repor a aula noutra dia com os alunos, ora naqueles momentos a minha prioridade são os meus alunos e isso estou lá a trabalhar e não marco nada que coincida com as minhas aulas, penso que nestes anos todos, conto pelos dedos de uma mão as alturas que eu fiz troca com o colega geralmente é o de Físico-química. Eu tenho a turma a Ciências, ele tem a físico-química. Isso condiciona logo ali a minha tarde, tenho duas horas à quarta, a quinta tenho de manhã e à sexta também de tarde. Agora como é que eu me organizo em primeiro lugar, isso depende muito, não há o formato rígido em relação a tudo o resto, porque dependendo dos assuntos que eu tenho para aquela semana eu organizo a minha semana e os meus dias são sempre diferentes. Não lhe consigo dar uma fórmula porque não há, eu quando chego lá um dia, posso ter uma reunião, como foi o caso de hoje, cheguei lá e tive uma reunião com o perito TEIP com a colega que é a responsável e portanto a coordenadora TEIP, mas há outros dias que chego e poderei ter umas reuniões informais de trabalho agendadas ou com a psicóloga, pois vamos trabalhando também as duas ou com algum coordenador ou alguma pessoa responsável por algum outro projeto também quer

conversar sobre alguma coisa. Claro que também tenho de ter atenção à parte e isso tenho sempre em períodos em que há reuniões de conselhos de turma, sejam de carácter avaliativo ou outro quando tenho entregas de atas, mas não lhe vou dizer que vou fazer a leitura das atas ou na terça de manhã ou na quarta à tarde a leitura das atas, depende do que tenho para fazer naquela semana. É um pouco difícil de responder, porque eu organizo de acordo com as prioridades, ou seja, as semanas nunca são iguais, mas também posso ter a chefe dos serviços administrativos a pedir-me que precisa da minha ajuda ou então aparecer-me a tesoureira com uma resma de folhas para eu assinar e estou ali uma hora a assinar papéis, porque é urgente, porque tem de ir não sei para onde. Portanto nunca tenho semanas, nem dias iguais. Por exemplo hoje comecei por ter uma reunião, depois tive a tesoureira que foi à minha procura pedir que lhe assinasse uns documentos e que me faça umas transferências que é tudo burocracias, tive de ir lá abaixo à secretaria e estar a fazer isso com ela. A seguir tive um colega que tinha um problema que me queria expor em relação a uma turma que são de meninos que nós temos em ensino à distância, porque também tenho essa parte da organização dos horários, são crianças que desde o início do ano estão com o ensino à distância que por razões de saúde não podem estar na escola. O colega pediu-me ajuda e então estivemos os dois a tentar resolver, de seguida fui almoçar e a seguir fui ter aulas com a minha turma. Portanto não lhe consigo dizer porque não tenho uma agenda fixa. Ao longo do dia-a-dia vou sempre por prioridades e agendo sempre as coisas de modo a não coincidir com a minha turma. O subdiretor pode não ter turma, mas também pode querer ter e eu sempre quis ter turma, nunca deixei de ter. Nestes anos todos que estou na direção nunca deixei de ter turma e acho que é muito importante, porque dos alunos também tenho muito feedback do ambiente de escola o qual acho importante, o diretor é diferente, porque tem funções é a cara da escola e era muito complicado estar a ter uma turma. O diretor tem de ir à Câmara, tem reuniões e os outros membros da direção, não quer dizer que também não tenham de sair, que nós temos por vezes em reuniões que somos convocados por isto ou por aquilo, mas o diretor é a cara do agrupamento e é muito mais solicitado pelo Ministério, pela Câmara, pelo centro de formação, etc. E eu como adjunta ou como subdiretora sempre quis ter turmas, porque consigo ter melhor perceção do funcionamento das coisas, além de não querer perder o contacto com alunos, porque não espero ficar para sempre nestas funções, qualquer dia vou por um ponto final e passar só para a minha função de professora. Por norma pego numa turma no início e levou-a até ao 9.º ano e eu gosto imenso.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?

SD2- Penso que as perspetivas deles é a continuação do trabalho, ainda de manhã estávamos a conversar por causa do TEIP tem a ver com esta parte. Eu acho que os docentes em mim, os meus colegas identificam logo aquela parte da papelada, documentos orientadores do Projeto educativo

ou plano plurianual de melhorias ou o TEIP. Acho que a nível da organização dos grupos de trabalho, no meu trabalho com eles, na elaboração desses documentos. Acho que eles têm um bocadinho essa visão de mim, essa parte dessa organização e essa responsabilidade, penso eu. E agora iniciando um novo ciclo terá de haver um novo Projeto Educativo e estamos a terminar um ciclo TEIP por isso terá de haver um novo Projeto TEIP, portanto eu não consigo fazer nada sem eles, todos eles são a peça chave, eu dou uma ajuda e oriento, penso que me vem como uma pessoa que está ali sempre em cima de tudo.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as suas funções?

SD2- Há as condições práticas que são dadas a toda a equipa da direção, temos a nossa sala de trabalho, do computador, portanto há as condições físicas que são dadas, a nossa escola é uma escola antiga, às vezes quando queremos trabalhar com alguém não temos muito espaço disponível, mas isso não depende de nós é a estrutura do edifício é o conjunto de pessoas sejam docentes, não docentes, de alunos. A nível de horários nós estamos sempre lá presentes, mas fazemos ali todos, nós temos algum assunto até pessoal que temos de tratar, uma ida ao médico enfim há sempre nessas circunstâncias, a nível de condições qualquer membro da equipa tem essa facilidade não tendo nada que naquela hora, ou naquele dia agendado também consegue trocar com um colega e fazer ali um ajuste de hora com outro colega, e são estas as condições do dia-a-dia. Nós a nível de horário fazemos estes ajustes.

Q- Acha que o papel do subdiretor é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD2- Muito francamente eu acho que o papel de qualquer membro da direção à exclusão do diretor, tal como antigamente de qualquer membro de um conselho executivo há exceção do seu Presidente, para mim não há diferença nenhuma é a mesma coisa, como também e volto a dizer, o meu papel ou de o papel de um ajunto ou de um assessor não faço distinção nenhuma. A única diferença que para mim existe é hoje em dia a figura do subdiretor em caso de impedimento do diretor é o subdiretor que assume, é esta a diferença, porque a função hoje em dia de um subdiretor estando o diretor em exercício, não havendo problema nenhum, não estando doente durante uma temporada, nem nada, o subdiretor, os adjuntos e o assessor têm a função que tinham antigamente os vice-presidentes e os assessores, eu sempre vi a equipa já com a professora E. em que ela era a Presidente e tinha vice-presidentes e os assessores era uma equipa que trabalhava, não havia um patamar, não havia uma hierarquia, como o diretor a seguir era exatamente igual. Havia o Presidente, os vice-presidentes e os assessores, portanto é uma equipa. Hoje em dia há o diretor, o subdiretor, adjuntos e assessores, mas aquilo é uma equipa. A única coisa que eu vejo e posso apenas falar da minha visão e dos modelos em que eu trabalhei. Eu trabalhei em modelos em que

havia equipas e eramos todos membros da equipa. Antes do decreto-lei n.º 75/2008, eu trabalhava naquela sala com aquela equipa, mas por ser presidente do conselho pedagógico, ou seja, eu não era do conselho executivo, não fazia parte do conselho executivo, mas ao estar naquela sala com aquelas pessoas eu via que também era assim que trabalhavam, ou seja, havia a Presidente, mas depois era uma equipa cada qual com a sua função. Na minha perspetiva é assim a legislação quer que assim seja e exige isso, o que eu vejo é que depende de quem é o diretor. Se o diretor tem uma visão de trabalho em equipa, de ter ali pessoas que estão a trabalhar com ele, mas que são uma equipa coesa em que debatem, discutem ideias, tomam decisões em que a última palavra é sempre dele, como era no Presidente, mas as coisas são debatidas, tem essa visão que é o caso no meu diretor, estamos a falar de uma visão que vai de encontro, ao antes do decreto-lei de n.º 75/2008 e eu também vejo o modo de estar à frente de um agrupamento e tenho a mesma visão que o meu diretor e com certeza que há diretores que não têm essa visão e têm uma visão completamente diferente e que trabalham de outra maneira, eu nunca experienciei isso, portanto não vejo as coisas assim. Isso para mim é quando vier um gestor de fora. Vejo as coisas como o meu diretor, somos do agrupamento, acima de tudo docentes, partilhamos algum trabalho, ideias, a discussão.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD2- Algumas são de liderança, há outras que são meramente de gestão, quando se fala em administrativo, em papéis é mesmo gestão, gestão. Depois há outros assuntos que eu acho que deverão ser de liderança mesmo, devem ser de liderança.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro, outro)?

Porquê?

SD2- Talvez mediadora, mas por vezes tenho que liderar. Mediadora, porque procuro sempre chegar a consensos e às vezes temos que liderar, porque se não, não saímos dali, mas acima de tudo considero-me mediadora.

Q- Que autonomia tem um subdiretor? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD2- Eu penso que há coisas que a pessoa toma decisões sozinha e lidera, outras coisas são partilhadas, a maior parte das coisas são partilhadas. Às vezes considero-me uma líder transformacional, no conselho pedagógico, sim.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD2- Eu acho que o diretor é a pessoa que agrega os docentes, é ali o grande pilar para a agregação dos docentes e não docentes do agrupamento, em torno de um projeto para esse agrupamento e é

a cara do agrupamento perante todas as instituições externas a ele, ou seja, nesse aspeto para mim é a figura que perante a Câmara, perante o Ministério, perante as Instituições deve ser a cara do agrupamento e deve ser o que agrega todas as pessoas em redor do seu projeto do agrupamento que também tem de espelhar a visão do diretor. E o diretor quando concorreu, quando foi escolhido para este cargo, foi devido à sua ideia de escola, à sua ideia de agrupamento e é isso que o deferência, acima de tudo de todos os outros membros do seu grupo de trabalho.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD2- A pandemia não alterou muito as minhas funções fez é que estas funções fossem exercidas de modo diferente. As reuniões com os colegas pela vídeo-conferência que não é a mesma coisa que presencialmente, eu acho. Não há o vermos continuamente a expressão da pessoa, porque nós ao estarmos presencialmente nós conseguimos sentir o que é que a pessoa está a pensar em relação aquilo que se está a ser falado ou que está ausente daquilo quando as reuniões são mais compridas e eu penso que mais facilmente conseguimos chegar às pessoas e ver se a pessoa até pela linguagem corporal, se está a ir na nossa onda ou não, as reuniões tornaram-se não tão boas, digamos assim. Gosto muito mais do trabalho presencial. E o que alterou também foi que houve muita coisa a ser resolvida, que são coisas novas, foi desde o início do ano letivo, logo ali em setembro delinear um plano para se tivermos de passar a um ensino misto ou ensino à distância, começar a delinear a carga horária dos alunos caso isto aconteça, como é que nos vamos organizar. Há muita burocracia e depois foi a burocracia que apareceu a nível da covid, temos Técnicas espetaculares à frente disso, no Projeto saúde, fazer tudo o que é sinalética na escola e todas as normas e os nomes dos colegas e os dados todos por causa da vacinação, as testagens e aí tivemos todos que colaborar um bocadinho com diversas coisas. Aí estive mais na parte dos horários, das cargas dos alunos, da elaboração desse documento que depois teve de ir a pedagógico para depois ser aprovado e mais tarde foi ao conselho geral. Houve colegas que estiveram com toda essa organização a nível dos agrupamentos, dos alunos de ver por onde entram, por onde saem, o que é que fazem, o que não fazem. Portanto isto mudou muito o trabalho de toda a gente no agrupamento, órgãos de gestão e não só, porque foi muita coisa direcionada e depois toda a parte de trabalhar com as plataformas. Nós professores também nos habituarmos a trabalhar e a utilizar determinados métodos que se calhar não estávamos habituados era raro usarmos ou não sabíamos mexer e depois a quantidade de informações que nos foram pedidas. Houve uma altura que todos da direção estávamos de prevenção, estávamos dois por cada fim-de-semana, porque vinham resultados de testes de alunos, então tínhamos de fazer a coisa toda da covid. Então tínhamos de informar pais, de informar colegas, quem é que fica de isolamento, quem não fica. Ficávamos dois de prevenção, um da direção com uma Técnica, porque elas já estavam muito batidas nessas

coisas dos mapas para a direção de saúde e depois fazer o contacto com os docentes. Com a pandemia, o que eu notei, enquanto subdiretor foi muita, muita burocracia, necessária, mas muita, muita papelada.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD2- Eu posso dizer que como já trabalhava nas outras áreas, a área que para mim foi novidade e que eu aprendi foi a parte de gestão, a parte administrativa, porque eu aí nunca tinha tocado nessa parte e aprendi muito sobre essa área, para os alunos não é importante, mas é importante para o bom funcionamento da escola, a parte de gestão, de trabalho de secretaria, como funciona a parte do ASE, como funciona a parte dos subsídios para a alimentação, como funciona a parte das rubricas, dos projetos. Eu estive durante muito tempo com um projeto da Câmara que era o PAPS (Projeto que a Câmara tem, que tem a ver com o nosso Projeto Educativo com todas as atividades escritas no Projeto Educativo e nós ao nos inscrevermos nesse Programa, a Câmara contribui com verbas para várias rubricas desse programa, por exemplo quando vem as verbas, podemos adicioná-las para custos de visitas de estudo, para a aquisição e compra de algum equipamento para a realização de uma determinada atividade que está inserida no Plano Anual de Atividade), já desde há muitos anos, agora é um colega que está com isso, mas naquela altura quando chegavam os dinheiros do PAPS que eram atribuídos a cada estabelecimento, eu só fazia de acordo com as regras de distribuição pelo estabelecimento, aprendi depois as rubricas. Portanto esta parte toda de gestão que nós docentes nada ou pouco sabemos ou quem vem dessas áreas de economia saberá, aprendi porque estou na parte do conselho administrativo. Não vou dizer que é o que eu acho mais interessante, pronto, mas aprendi e é importante para o funcionamento da escola, do agrupamento.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD2- O que mais me agrada é o contacto com as pessoas e a parte pedagógica, com os colegas e todos os membros, com todo o pessoal docente e não docente da escola, porque gosto de lidar com as pessoas, acho que estamos sempre a aprender, a ver pontos de vista diferentes e isso também ajuda no nosso trabalho, na construção de coisas que pensamos que serão sempre melhores para os alunos. A parte pedagógica porque tem a ver com o conseguirmos o tal trabalho que era tão importante que tem a ver com a articulação vertical e horizontal entre todos os anos, das disciplinas, a construção de um ensino um bocadinho diferente não vou para aqueles chavões, mais apelativos, mas também vai de encontro a isso, porque eu acho que a nível das bases quando nós pensamos em currículos, metas, aprendizagens, competências que isto tem mudado ao longo destes anos, muda tudo. A articulação de tudo isto era muito importante e que não está feita,

porque há a construção, constroem-se currículos, elaboram-se metas, elaboram-se as competências que o aluno deverá ter na disciplina A,B ou C, mas dá-me ideia que continua a não haver um trabalho que seja articulado no ensino básico, no 1.º, 2.º e 3.º ciclos a nível dos conteúdos puros e duros que são lecionados aos alunos e depois a outra parte que eu acho que é muito importante que é o trabalho conjunto entre os colegas das áreas e os colegas de ciclos diferentes e é isto que eu gosto de trabalhar, de falar e de propor aos colegas e eu noto resistência talvez agora menos, mas resistência ainda dos ciclos em trabalharem em conjunto. Por exemplo um colega de 1. Ciclo, um colega de 2. Ciclo e vamos falar na tão falada matemática e estarem os três a olharem para aquilo que vem no currículo, quem têm de dar aos alunos e se conversar e fazer uma história para o aluno que vai do primeiro ao nono ano, como é que ele vai aprender essa história. Isso para mim era o ideal, era pôr as pessoas a trabalhar e a conseguir que não houvesse as capelinhas e continua a haver nas escolas e esse trabalho às vezes até começa a ser feito, mas há a mudança de colegas por razões de concurso, por aposentação. Seja o que for e depois recomeçasse, porque as pessoas ainda estão muito formatadas a trabalhar individualmente. E essa parte eu gosto e na minha área das ciências gosto de o tentar fazer, não tenho conseguido nada de espectacular. Nós aqui é uma coisa que também notamos que em muitas áreas ainda está a faltar e nós tentamos, mas encontramos resistência, agora estão a dar-se uns pequenos passos e até em áreas diferentes, por exemplo a matemática com a educação visual conseguimos agora que os colegas comessem a trabalhar em conjunto e a programar aulas, alguns já em conjunto. Mas isto é em todo o lado, é difícil por as pessoas a trabalhar, articularem os ciclos e articularem as áreas é um passinho de cada vez. Fazer este tipo de trabalho e promover este tipo de trabalho é uma coisa que eu gosto muito de fazer e depois é a parte também do contacto e da organização de determinadas ações.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

SD2- Os principais contributos é que sou organizada, acho que isso é bom para a Instituição. A nível dos documentos, a nível da organização e da promoção de determinadas reuniões e determinadas ações nestas áreas todas que temos estado a falar, acho que é o meu melhor contributo.

Q- Quais as principais dificuldades/ constrangimentos que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD2- Às vezes as pessoas estarem muito agarradas a determinadas ideias para realizarem determinadas coisas, estarem formatadas de uma determinada maneira e como é que é dialogando e até a nível de burocracia, porque havia certas coisas na burocracia, a nível de secretaria, de

administrativo, não era preciso tirar 50 fotocópias por exemplo, bastava uma e aí também dialogando com as pessoas, as pessoas trabalham bem, espetacularmente bem, estou aqui a falar de uma ou duas pessoas da secretaria com quem estou mais em contacto, não tenho nada a dizer, mas depois às vezes ainda são mais burocratas do que é necessário serem em determinadas coisas. Procuo simplificar mais as coisas ou então procuro convencer de outras coisas, estou a falar na parte pedagógica isso é sempre dialogando e conversando é reunindo com as pessoas, procuro chegar a um consenso e resolver.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD2- Eu não vejo assim nenhum constrangimento especial para o subdiretor, não vejo. Há alturas em que a pessoa está mais saturada e não terá a capacidade de resolver situações que são postas naquele momento e dizer hoje não dá, conversamos amanhã, por vezes isso acontece, mas acontece em qualquer função.

Agora constrangimento especificamente em relação ao papel não estou a ver.

Q- Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD2- Eu acho que formações que tenham a ver com a parte de liderança, a gestão, a parte administrativo, penso que é importante que essas formações sejam feitas. Eu acho que costumam vir sempre coisas positivas das formações em relação de liderança, do saber orientar uma relação, ter os tempos para as coisas, vem dicas importantes, embora voltando ao início, eu também acho que isso vem com a experiência e com a prática. Na outra parte não sendo eu da área de gestão, nem de economia é óbvio que aí sim, as pessoas chegam, muitas de certeza como eu cheguei, teve de ser a tesoureira, coordenadora Técnica a explicarem-me as coisas, porque uma pessoa não tem formação sobre isso. E aí sim penso que é importante a formação. Embora neste aspeto as pessoas são impecáveis e explicam.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?

SD2 – Não pondero, nem gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro, não mesmo. Aqui há uns anos foi-me proposto que eu tirasse o curso e não quis, primeiro porque este trabalho, não quer dizer que o diretor não o faça, porque também o faz, mas eu tenho mais tempo para este trabalho de estar com os colegas, o diretor devido às funções inerentes de diretor, de reuniões, muitas que tem com o exterior é lógico que também faz este trabalho, mas não tem tanto tempo para o fazer, tem a outra parte e eu gosto disto e depois outra parte, o estar a discutir, ou a conversar ou a trocar ideias a nível de ministério, câmara, reuniões formais, se calhar não é politicamente correto dizer, mas eu não tenho muita paciência, não tenho. Não quer dizer que não sejam importantes, já estive em algumas e ficamos a saber muitas coisas e são reuniões de muitas vezes decisões e que é importante a nossa opinião, neste caso do líder do agrupamento, neste caso

do diretor é muito importante. Não estou a tirar a importância dessas reuniões, só que eu gosto mais da outra parte. Gosto mais de estar no grupo de disciplina a discutir, gosto mais de estar no grupo de departamento ou num projeto a discutir coisas, identifico-me mais com este trabalho.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD2- Gosto muito da minha escola, gosto muito do meu agrupamento. Acho que as pessoas não são indispensáveis, acho que há sempre outras que farão bom trabalho ou melhor do que se calhar nós fazemos, mas acho e sinto-me feliz que possa ter em algumas situações contribuído para coisas boas no meu agrupamento e principalmente até no meu grupo disciplinar, como projetos a nível das ciências, atividades que foram desenvolvidas, visitas que foram feitas das que eu organizei com outros colegas, isso eu sinto muito orgulho nisso, se calhar até mais do que em coisas que fiz agora.

Transcrição da entrevista 3

Subdiretor 3

Data: 09 de junho de 2021

Hora: 18:00min.

Duração: 3h04 min.

Q-Fale-me um pouco dos eu percurso académico e profissional.

Q- Qual é a sua formação de base?

SD3- Então a minha formação de base, eu sou professora de português/Francês. Tenho a licenciatura em Língua e literaturas modernas estudos portugueses e franceses.

Q-Há quantos anos é professora?

SD3- Sou professora há 25 anos para 26 anos.

Q-Relativamente à escola atual, há quanto tempo aqui trabalha?

SD3- Portanto, eu estou neste agrupamento há 20 anos e porquê? Porque este agrupamento eram dois agrupamentos e, portanto, eu entrei primeiro para a escola onde estou agora, que atualmente é a escola sede, onde estive quatro anos e depois como eram dois agrupamentos distintos, eu entretanto depois desci para uma outra escola do agrupamento onde estive 12 anos e depois ao mega agruparmos, eu voltei para a escola sede, uma vez que é lá que temos o terceiro ciclo e o secundário, e eu sou do terceiro ciclo e secundário.

Q-Quais os cargos que já lá desempenhou na escola atual?

SD3- Pronto, além de subdiretora, fui adjunta da direção e para além disso todos os cargos inerentes a um professor, nomeadamente diretora de turma, coordenadora há muitos anos do núcleo de teatro do agrupamento, depois tenho coordenado algumas equipas pedagógicas, nomeadamente as equipas das formações de turmas, do gabinete do aluno e penso que a nível de equipas são só essas. E depois existem aqui outros cargos que acabo por desempenhar, uma vez que estando na direção acabo por ter alguns protocolos com entidades parceiras. Sou também há quatro anos, conselheira municipal representante do terceiro ciclo, na Câmara, ou seja, sempre que há reuniões a nível de concelho municipal no âmbito da educação, eu sou convocada enquanto representante do terceiro ciclo a nível do concelho de Vila Franca de Xira.

Q-Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD3- Ora bem, eu estive primeiro como adjunta durante dois anos e meio, penso eu, depois a subdiretora na altura pediu para sair e eu fui convidada para passar de adjunta a subdiretora e, portanto, fiquei como subdiretora. Depois houve aqui ainda uma experiência minha, porque estive durante cinco meses a substituir a diretora, ou seja, a nossa diretora em julho disse que iria sair, portanto, assim de repente e nós na altura, nós a equipa que estava com ela tínhamos dois caminhos que era ou saímos também e o que ia acontecer era vir uma CAP para gerir a escola ou ficávamos enquanto não é elegido, chamado o período interino até à eleição de um novo diretor e portanto durante cinco meses estive a substituir a diretora, mas enquanto subdiretora, portanto era só chamado a substituta interina, e portanto, isto significa que estou há três anos como subdiretora e portanto, dois como adjunta, e três como subdiretora.

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhida para desempenhar esse papel?

SD3- Olhe muito, muito francamente eu fui convidada, porque houve na altura, portanto isto foi no primeiro mandato da antiga diretora, ao fim de dois anos, houve uma colega que era adjunta que foi convidada a sair, portanto aquilo não correu muito bem, e na altura a diretora convidou uma outra pessoa e convidou uma outra pessoa, e essa pessoa disse que sim, mas depois passados dois ou três dias mudou de opinião e nesse dia a minha diretora vinha com uma amiga minha, uma colega e amiga no carro quando é informada que efetivamente a outra colega não ia ficar e essa minha amiga e colega disse-lhe a C.S. sempre foi uma coisa que ela disse que queria fazer e ela não tinha conhecimento disto e quando ouviu o meu nome a propósito do assunto e dava-lhe jeito, não é, e então foi assim que surgiu o convite, portanto e então surgiu o convite, no fundo, como escape. A nível do aceitar e não aceitar, ou porque é que eu aceitei, sem dúvida alguma e já desde que eu dou aulas e já lá vão bastantes anos, sempre foi uma coisa que eu queria fazer, ou seja, eu sempre quis ver a escola do outro lado e esta colega e amiga sabia disto, porque várias

vezes nós tivemos conversas de praia e de frequentarmos a casa uma da outra, etc, e eu disse que é uma coisa que eu nunca descarto, já mais diretora, subdiretora, nem era por aí, mas era efetivamente uma experiência que eu queria ter, portanto eu não fui para a direção, porque não gosto de dar aulas, porque eu amo dar aulas, eu não me vejo a fazer outra coisa, se me dissessem para estares na direção, não podes dar aulas, eu nunca iria para a direção, porque eu sou professora e como a minha mãe diz, eu queria ser professora, desde que comecei a falar, portanto isto foi efetivamente uma experiência pela qual eu sempre quis passar e que me foi dada essa oportunidade e depois com a agravante também positiva de que eu sempre disse que se passasse por uma direção queria efetivamente a área de alunos, porque eu sou alunos, eu quero é alunos, e portanto, quando me é feito o convite, o convite também me é feito nesta perspetiva, queres ficar, e eu pergunto qual é a área? E dizem-me vais ficar com a área de alunos, portanto havia aqui na balança muito peso para um lado e muito pouco para o não, portanto para o sim aquilo pesava muito e pronto aceitei, e pronto cá estou não sei se por muito tempo, porque neste momento já estou um bocadinho, era como eu lhe estava a dizer, eu amo dar aulas e apesar de eu ter uma turma, pois eu tenho uma turma na mesma, mas quando as coisas são novidade e eu acho que é um bocadinho por ai, eu quis viver esta experiência, vivia sempre de corpo e alma e gostei e gosto muito, mas depois neste momento já não é novidade, neste momento já é um bocadinho aquele “ram, ram” do ser sempre o mesmo e portanto eu sou uma pessoa de gostar de fazer muita coisa e aquilo que sinto neste momento é que se calhar o facto de estar na direção também não me está a permitir fazer outras coisas, e portanto, não sei se ficarei muito mais tempo, mas a parte do eu andar, uau isto é muito giro e é fantástico, a parte da novidade já acabou e pronto não sei se ficarei ainda muito tempo. Eu tenho uma turma que a levo do 7.º ano ao 9.º ano e por opção, tenho só o terceiro ciclo.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD3- Eu no fundo já respondi, eu queria muito viver esta experiência, aliás deixe-me só acrescentar isto, eu quando, isto foi um convite pela noite, estava na escola a fazer entrevistas a alunos para integrar um CEF (Curso de Educação e Formação) e na altura a minha diretora ligou-me e disse-me preciso de falar contigo, eu disse, mas é urgente, ela disse sim, tem de ser hoje e eu não quero que seja na escola, e portanto, encontramos-nos num parque de estacionamento aqui perto e ela lançou-me o convite. Eu disse-lhe que não ia dizer já sim, nem já não. Ela disse-me que até à meia-noite queria a resposta, eu cheguei a casa e falei com o meu marido onde lhe disse que me tinham lançado um desafio e ele responde “quem sou eu para te cortar as pernas” porque sempre te ouvi dizer que querias viver uma experiência como essa, portanto só tens mais é de

aceitar, se correr bem ótimo, se não correr bem, da mesma maneira que entraste, saís. E pronto foi assim o facto de eu querer mesmo viver a experiência.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD3- Primeiro uma das coisas que é fundamental é ser assertivo, nós temos de ser muito assertivos a viver experiências como esta, ainda por cima no nosso caso estamos a falar de um agrupamento com oito escolas, temos quase quatro mil alunos, isto implica oito mil pais, portanto isto é no fundo a Póvoa de Santa Iria, a escola está no meio da Póvoa, portanto eu acho que temos de ser assertivos, ainda na minha antiga diretora que me convidou, uma vez disse-me e eu ainda não estava na direção, C. por muito que me custe nós muitas vezes temos de saber dizer que não, e efetivamente eu acho que é por aí, por outro lado eu acho que é fundamental pela experiência que tenho, eu sou assim, antes de ser subdiretora, adjunta ou o que quer seja, eu sou professora e sou colega e portanto se nós nos soubermos pôr no lugar do outro, isso é fundamental. E eu quero que os meus colegas me vejam não por subdiretora, mas sim por C. S., a colega que mais dia, menos dia pode estar com eles na sala de professores, ou estar no bar a beber um café e não ser aquela que está naquele gabinete e que entram esporadicamente, acho que isso é fundamental e é sem dúvida, e eu também senti isso na experiência que tive quando estive a substituir a nossa diretora, no seu período interino, que o facto de eu sempre ter sido uma pessoa muito próxima de toda a gente, ainda por cima tenho a mais-valia de ter estado primeiro na Dom Martinho (escola de 2.ciclo do agrupamento), e conhecer os colegas de lá e depois na Aristides (3.º Ciclo e Secundário) e depois no fundo conhecê-los a todos. No fundo, eu já era conhecida, eu acho que isso também é importante. As pessoas já tinham no fundo uma opinião sobre mim, boa ou má, ela existia não é, e eu acho que é fundamental sobretudo, e eu às vezes até através do grupo, há um grupo no Facebook que é o face prof que eu oiço falar nos diretores e dos subdiretores e daquelas coisas não é, e que efetivamente eu às vezes penso, eu só não quero é rever-me aqui em alguns aspetos, porque antes de mais eu sou colega, eu não tirei nenhum mestrado no âmbito da administração escolar e aqui que ninguém nos ouve, eu não preciso dele para absolutamente nada e porque é que não preciso dele para absolutamente nada, para já porque eu não quero ser diretora, portanto só por aí é que eu precisaria, depois por exemplo a minha antiga diretora também só tirou o curso já era diretora e portanto ela esteve como coordenadora de escola, portanto ela ganhou a experiência antes de ser diretora e ela acabou por ir tirar um curso, aliás ela andava sempre a picar-me para eu ir também, porque entretanto mudou a lei, atualmente se alguém quiser ser diretor e for concorrer para diretor aquilo tem alguns parâmetros e o primeiro é ter o mestrado e depois o segundo é ter experiência e por aí fora. O meu diretor não está aqui para me ouvir, mas

isto eu digo-lhe a ele se for preciso e acho que até já comentei, o meu diretor veio para diretor sem experiência absolutamente nenhuma, o meu diretor aprendeu tudo ou quase tudo com a equipa que tem, da qual eu faço parte, ele não aprendeu só comigo, felizmente eu tenho uma equipa que sabe muito e que todos nós, ninguém nos ensinou nada, ninguém tem mestrado, ninguém tem estudos neste âmbito, nós chegamos ali e colocamos a mão na massa é o pôr a mão na massa, dá-me ou dá-nos se calhar um conhecimento e uma experiência. Ele veio e estou a comparar-me com ele no sentido de para mim ser mais fácil, com ele e com a minha antiga diretor, a porque é também a experiência que eu tenho ou com quem eu convivo. Mestrado em Administração escolar que o meu colega traz, se ele não tivesse a equipa que tem, não lhe servia para nada, estou a ser o mais sincera consigo, porque chegar a um agrupamento, que não é um agrupamentosinho, isto é um porta aviões, não é um barco é um porta aviões com tudo o que ele tem, com tantas escolas, com tantos assuntos, com tanta coisa, se ele viesse sem ter uma equipa que o apoiou, ele não aguentaria, isto tudo para dizer que não estou a desvalorizar de todo o mestrado, não é essa a minha intenção, a minha intenção é podemos ter mestrados, mas temos de ter a sorte num cargo como este de ter à nossa volta as pessoas certas e não falo só enquanto membros da direção, falo também as chamadas equipas intermédias, os coordenadores dos diretores de turma, os professores titulares, os coordenadores de escola, quer dizer há aqui uma equipa que tem de ser francamente boa para qualquer diretor se aguentar, porque se não o diretor, só por ter o canudo, esqueça. A minha diretora não tinha mestrado, ela não melhorou nada depois de ter, porque ela já sabia, ela já tinha as armas todas, ela já tinha experienciado até ter, mas efetivamente ela quando concorre pela segunda vez, foi uma mais-valia ter o mestrado, porque a adversária dela tinha e, portanto, podia efetivamente ela não ganhar por não ter, mas não é de todo imperativo.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD3- Primeiro que tudo ser eu mesma, eu vou ser muito franca consigo, eu sou híper, mega espontânea, faz parte de mim, se tiver de dizer um não ou um sim, eu digo porque é exatamente aquilo que eu penso. E eu acho que é meio caminho andado para desenvolver estas competências que é ser eu mesma e depois ir de acordo com os desafios e o facto de me ir confrontando com certas e determinadas coisas que vão acontecendo no meu dia-a-dia, eu acabo por desenvolver essas competências, por exemplo o falar para um grande auditório, se calhar a primeira vez, a coisa não era assim tão fácil, apesar de dar aulas há muitos anos, mas são os adultos, são os meus colegas que estão ali para me julgar, que estão ali para me apontar, mas eu acho que a melhor forma efetivamente de desenvolver qualquer tipo de competência e conseguir cumprir qualquer desafio tem exatamente a ver com o relacionamento com o outro. A relação entre pares é

fundamental. Há colegas às vezes que me abordam e me dizem que precisam mesmo de ouvir a minha opinião, sabendo efetivamente que a minha opinião pode não ser a que eles querem ouvir, mas eu acho que isso também nos faz desenvolver estas competências e depois o trabalho em si conforme as coisas vão aparecendo, atualmente como lhe disse ainda há pouco já não há novidades, não é, mas efetivamente no início havia. Eu cai ali de paraquedas e ninguém me disse “fazes assim, fazes assado”, portanto acabei por ser eu a arregaçar as mangas e vem uma situação, e eu vou pesquisar na lei, ver o que está feito, portanto isto é muito autodidática, e depois há uma coisa que é em tudo, eu para fazer, faço bem, eu não faço para estar feito, em nada, por exemplo vem um email de uma mãe ou de um encarregado de educação com uma reclamação qualquer, e eu tenho 10 dias para responder, e eu até nem gosto do teor do email, então, penso calma, respondes amanhã com mais calma, isto depende muito da situação, nós vamos ganhando competências pela experiência que vamos tendo.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretora?

SD3- Aquilo que eu sei que não devo mesmo ser, é o contrário daquilo que eu sou, ou seja, um subdiretor, um diretor ou alguém que está numa estrutura de liderança, um líder no verdadeiro sentido da palavra deve ser igual, ainda há pouco lhe disse que uma das coisas que são importantes é ser assertiva, dizer um não, quando se deve dizer, eu isso mantenho, mas sem dúvida alguma que eu acho que aquele líder que é o tirano, que é o, eu quero posso e mando, quem manda aqui sou eu, tens de fazer como eu quero, que por exemplo na minha antiga diretora felizmente, ela não era assim e depois passou a ser ou seja ela começou a desconfiar da própria sombra e portanto, aliás quando ela nos disse que ia sair eu disse-lhe, eu como amiga que sou o normal seria dizer agora vais de férias e depois voltas bem, mas como sou tua amiga não te vou dizer isso, porque acho que não estás bem, porque neste momento desconfias da tua própria sombra, em que aquele ar tirano, aquele ar desconfiado, aquele ar do apontar o dedo em que não se vê nada positivo, nós devemos tirar sempre alguma coisa positiva de qualquer situação e de qualquer pessoa. Um diretor ou um subdiretor não pode ter o rótulo do “banana” que é dizer sim a tudo. Um líder tem de saber dizer que não, na hora certa, eu acho que isso é fundamental. Eu não sou assim, ser um bom líder, e a definição de líder é aquele que orienta, aquele que partilha, é esse líder que eu tento sempre ser, neste cargo.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD3- Então é assim nós funcionámos enquanto equipa à chegada deste diretor, ou melhor nós tínhamos no tempo da outra diretora, portanto estas duas colegas que integraram a equipa no fim , ou seja tenho um colega que já está na direção há oito anos, estou eu há cinco, e tenho estas colegas que estão há dois, pronto, eu integrei a equipa e havia outras duas colegas que se despediram que era a subdiretora e outra, por causa de uma atitude da antiga diretora, elas acharam que o seu bom nome estava a ser posto em causa e decidiram sair e foi assim que eu passei a subdiretora e depois então surgiram estas duas novas colegas, uma para o primeiro ciclo, outra para o secundário, e tivemos com a outra diretora, portanto elas tomaram posse em fevereiro e depois estiveram até julho, quando a nossa diretora se foi embora e depois estivemos de agosto até dezembro só os quatro e eu em substituição da diretora. Aí eu posso dizer que nós, nos chamávamos os “sobreviventes” e eu posso lhe dizer que tive a melhor equipa possível, aliás eu posso dizer-lhe até que se eu formasse uma equipa para eu ser diretora, se eu concorresse só queria esta equipa, não queria outra. Entretendo em janeiro toma posse o novo diretor que nos convida para ficarmos com ele e o nosso discurso dos quatro foi “só fico se eles ficarem” nós éramos mesmo unidos, não só era fantástico o nosso trabalho a nível profissional, porque sabíamos tudo uns dos outros e havia uma partilha constante de tudo, como havia também uma relação pessoal muito gira, chegávamos a fechar a porta para não nos ouvirem a gargalhar, pois parecia mal, porque efetivamente tínhamos uma equipa maravilhosa. Com a chegada do novo diretor que eu acho que ele até nem tem culpa, não sei, pronto. O que aconteceu foi que ele teve necessidade, na minha opinião um bocadinho do dividir para reinar, e o que é que é isto, ele chegou e tem uma equipa unida, e eramos quatro mais um, portanto não eramos cinco, eramos quatro mais um, esta é que é a verdade e como somos quatro mais um, ele tenta que sejamos cinco e é efetivamente difícil para ele, acredito que conseguisse sermos cinco, porque nós tínhamos muita coisa vivida e mesmo fora da direção a gente já se conhecia, era difícil, mas não impossível, esta é que é a realidade, nada é impossível. E esta é a leitura que eu faço, posso estar a ser muito injusta, incorreta ou mal interpretada, mas eu sou assim é o que eu acho é o que lhe vou dizer, portanto eu acho que ele como não conseguia entrar, porque é difícil, nós não o conhecíamos de lado nenhum, ele não era sequer do agrupamento e, portanto, ele chega para ficar, nós íamos todos sair, a ideia era que ele iria arranjar uma nova equipa. Quando nos convida para ficar, nós acabamos por ficar e sobretudo eu fiquei, porque eu tinha aquela equipa e não me estava a ver, sinceramente a sair em janeiro e deixar aquela equipa com quem vivi coisas maravilhosas e portanto era difícil para ele, tinha aqui uma missão muito complicada de conseguir, nós abrimos-lhe algumas portas, é verdade, mas eu não tinha a confiança de todo que tinha com os outros colegas, aliás eu acho que ele até foi muito bem recebido, se calhar até bem de mais, na minha

opinião. Nós tentámos efetivamente que ele se sentisse sempre bem, isso nunca esteve em questão, por exemplo sendo a suposta número dois, gostaria de ter ali uma relação mais próxima que não tive, não tenho e não terei, e, portanto, o que condiciona aqui um bocadinho. O que acontece é como ele não consegue unir o que ele faz é dividir para reinar e o dividir para reinar é neste momento, está cada um no seu quadrado, portanto nós estamos numa direção e neste momento é bom dia, boa tarde, de equipa não temos absolutamente nada, nós neste momento está cada um no seu quadrado, cada um a fazer o seu trabalhinho. Temos uma colega do pré escolar e primeiro ciclo, outra do segundo ciclo, eu do terceiro ciclo e a outra colega do secundário, e portanto, eu sempre fui habituada a trabalharmos, mesmo com a equipa que eu tinha antes desta, cada um tinha a sua área, mas partilhávamos, eu sabia o que é que se passava no primeiro ciclo, no segundo ciclo, no secundário, aliás eu quando fui para a direção, peguei na área de alunos dos ciclos todos, exceto o pré-escolar e o primeiro ciclo. Eu tinha segundo ciclo, terceiro ciclo e secundário. Depois quando a subdiretora saiu e entrou a outra colega e como ela já estava no secundário há muitos anos e tinha a parte, há vinte e tal anos que ela trabalha com exames acabou de a nossa diretora ainda na altura subdividirmos, até porque ela achou que eu sendo subdiretora para ficar um bocadinho mais aliviada, porque eu tenho a parte disciplinar, tudo o que é processos disciplinares, sou eu que trato, e portanto, para me aliviara deu o secundário à outra colega, e portanto, neste momento o que temos é isto, portanto temos cada um no seu quadrado, eu tenho uma relação maravilhosa com um deles, com o “palhaço” que é assim que lhe chamo, e com as outras duas colegas, eu não posso dizer que tenho má relação, mas estou muito desiludida, e portanto, fico assim um pouco magoada, porque há coisas que, eu costumo dizer que só me chateio ou só fico triste com as pessoas de quem gosto e na verdade eu gostava muito delas, não posso dizer que não gosto, nós dávamo-nos lindamente e de repente, e isto também tem a ver com isto, elas duas foram as últimas a entrar e para a antiga diretora, elas não tinham nada que provar, porque ela tinha uma postura completamente diferente, com este diretor eu acho que há da parte delas, e eu vou voltar a dizer posso estar a cometer a maior das injustiças, mas como disse eu sou franca, disse para mim que estávamos as duas e que me queria ouvir a falar sobre isto, e portanto, eu não lhe vou dizer aquilo, que não é de todo verdade e portanto o que acontece é que neste momento é eu estou magoada, posso lhe dizer que até felizmente com esta história do covid, o felizmente não é para o covid, o felizmente é para a separação, ou seja, nós tivemos agora por causa do confinamento foram criadas duas equipas, isto porque, eu e o diretor não podíamos estar juntos na mesma equipa, porque se algum de nós apanhasse o covid podíamos ficar os dois, e portanto, foram criadas duas equipas em que estava eu e o meu “palhaço”, estávamos dois dias por semana e as outras duas minhas colegas mais o diretor, noutros dois dias e depois havia um dia que íamos

rodando, e portanto, o resto era tudo em teletrabalho e isso quer queiramos ou nós também acaba por nos afastar, a distancia física também acaba por nos afastar, uma coisa era dantes estarmos lá todos os dias e agora já voltámos, infelizmente a estar todos juntos outra vez, mas eu acho que se havia umas rachas, portanto acabou por fazer que haja um fosso maior, e pronto, atualmente não tenho a equipa como disse e não vou voltar a ter, porque efetivamente aquilo que me parece é que elas tem necessidade de provar que são competentes, são boas profissionais, eu acho que elas já provaram e são, provaram claramente que são e ainda por cima, autodidáticas, ninguém lhes ensinou nada, mas pronto o facto de estarmos um bocadinho divididos, há sempre uma necessidade muito grande de provar ao diretor que é aquele que chegou e que não sabe, que não sabia, agora já é melhor dizer o pretérito imperfeito, que não sabia nada, elas tem de estar constantemente a provar que são boas, eu até costumo dizer à equipa toda, quem é bom, não precisa de dizer que é bom, quem faz não precisa dizer que faz, essas coisas transparecem, eu sendo boa ou sendo má, toda a gente vê. Isso até nem me incomodaria se não mexesse com a minha pessoa, não é, agora quando eu sinto que por exemplo estamos numa reunião de equipa e que são falados certos e determinados assuntos e que não há nada para dizer e que depois passado uma hora, e já não está o diretor e há muito para dizer nas costas do diretor, porque ele é mau, ele é isto, ele é aquilo, eu fico um bocadinho incomodada, porque eu sou muito franca e portanto como eu não gosto, eu sou a má, eu neste momento claramente não tenho equipa, mesmo, não me revejo. Este diretor concorreu para aqui, porque abriu concurso público, e ele já tinha estado neste agrupamento há 20 e tal anos e ao fazer o mestrado é porque quer ter a experiência e ele dava aulas aqui perto e estas coisas passam, que a diretora se tinha ido embora e que havia um concurso e ele concorreu. E depois claro antes de nos convidar andou a saber informações nossas junto de várias pessoas, nós soubemos que isso acontecia e que o feedback supostamente deve ter sido positivo, uma vez que ele nos convidou para a equipa. Com o perfil dele, ele é muito boa pessoa, mas para líder falta-lhe muito e não é só o facto de ser líder, é a experiência, se ele fosse para ali sozinho, não sobrevivia um mês, porque ele não sabia nada, tanto que no primeiro ano estive a ver, estive a aprender e atualmente já começa a dar conta do recado. Se há coisas que ele faz, que eu acho que ele devia claramente pedir a nossa opinião como fazia ao início, eu acho que sim, mas ele também tem que neste momento, há um bocadinho a parte dele, de demonstrar que sei. Quando ele chegou à direção foi uma das coisas que claramente lhe disse, quando não souberes pergunta, seja à hora que for, eu vou contigo para todo o lado, às reuniões todas, eu faço o que for preciso para que tu te sintas bem, portanto foi um bocadinho nesta linha e ele na altura até me disse que dizer que não sabemos é um sinal de humildade, mas eu acho que ele não é nada humilde, mas é agora esta distância, eu na altura achei uau, porque ele é um bom homem, boa

pessoa, tem um bom íntimo, é verdade, mas depois há coisas, o facto de termos um líder que separa uma equipa, isso não é liderar, já mais isso é positivo e depois pronto, é assim, se eu sair ou no dia que eu sair seja por convite dele, seja porque eu queira, por opção há que ocupar o meu lugar e portanto neste momento o que eu tenho são duas colegas, duas “galinhas” a tentar mandar numa capoeira, infelizmente é o que eu sinto, mas volto a repetir que eu posso estar a ser muito, muito injusta. Isto que lhe estou aqui a dizer, acaba por ser um discurso um bocadinho organizado, porque são coisas que andam por aqui na cabeça. Eu dificilmente irei mudar de opinião, porque sinto-me fora desta equipa, porque não me revejo na equipa, no trabalho cada um está no seu quadrado, eu fui habituada desde que vim para a direcção a partilhar e mesmo não estando na direcção, eu acho que o partilhar é meio caminho andado para tudo. Eu toda a vida partilhei coisas com os meus colegas, tudo e mais alguma coisa, eu acho que é sempre enriquecedor, eu chegava a fazer o meu relatório de autoavaliação e mandava para os meus colegas. Eu adoro o que faço e aquilo que faço é para fazer bem. Nós temos de trabalhar para a excelência.

Não me revejo nesta liderança, isto incomoda-me bastante e o facto de estarmos como estamos a nível de equipa, de eu achar que isto é tudo uma hipocrisia, de nos estarmos a rir uns para os outros, todos nós sentimos o mesmo. Eu neste momento, eu não sei nada, se o meu diretor se ausentar, eu não faço ideia dos emails que ele respondeu, do que é que ele disse ao colega a, ou b, ou c, não faço ideia, ou seja, eu sou uma subdiretora, porque sou. Por exemplo, com a outra diretora, aquilo era estava marcado assim e não havia hipótese. À terça-feira de manhã a direcção tinha a porta fechada, porque nós estávamos na sala de reuniões, todas as terças de manhã, nós reuníamos sempre e a nossa diretora que estava numa sala que não era a nossa, ela estava mesmo na sala da diretora, não estava connosco, sentávamo-nos e parávamos para beber o nosso cafezinho, um bolinho, portanto era a nossa manhã em que ela nos dizia tive reunião no sitio “X” e aconteceu isto assim, assim, ou seja nós ali numa semana tínhamos um todo o que é que tinha acontecido, eu neste momento não sei nada, sei da minha área do meu terceiro ciclo que eu vou fazendo. O diretor mandou um email para o meu colega a dizer que o cargo do diretor é unipessoal, portanto sou eu que tomo as decisões, e portanto, eu aí percebi claramente que aquela humildade que ele tinha falado não existe de todo, mas pronto ele é boa pessoa. Existe claramente uma distribuição de pelouros, temos uma colega com o pré-escolar e primeiro ciclo, um colega com o segundo ciclo, eu com o terceiro e a parte disciplinar e outra com o secundário e a área docente e o diretor tem a parte docente.

Não há reuniões, ainda há pouco lhe estava a dizer que no tempo da outra diretora havia reuniões semanais, nos agora, ao longo do ano letivo, presenciais e online se tivemos seis é muito e obviamente para quem estava habituada a ter reuniões semanais isto não é nada, não reunimos,

dantes sabíamos que à terça-feira ninguém marca consultas, ninguém marca nada, estava no nosso horário que ninguém tinha aulas à terça-feira, porque era dia de reuniões, atualmente o nosso diretor nem se quer sabe o nosso horário, quando é que temos aulas, quando é que não temos, quando quer reunir, ainda no outro dia numa terça à tarde disse, olha se calhar amanhã era um bom dia para reunirmos, porque temos umas coisinhas para decidir, mas não há nada para decidir, ele queria saber a nossa opinião sobre a formação de turmas, como é que se iria desenvolver esse trabalho, mas de resto não há. Se calhar ao início, eu também achei que não havia necessidade de fazer tantas reuniões, porque uma vez que ele está na nossa sala e, portanto, como estando na nossa sala, não havia necessidade de reunir tantas vezes, mas na minha opinião há claramente necessidade e é engraçado, porque os colegas de fora, eles próprios dizem, mas dantes reuniam todas as semanas e agora nunca reúnem, portanto acham aquilo estranho. Isto tem a ver com a liderança, com o papel do líder e o papel do líder na minha opinião aqui deixa muito a desejar. Passámos do oito para o oitenta. Mas eu tenho uma missão, quando eu aceitei vir para este cargo, uma coisa que eu irei fazer é desempenhá-lo até ao último dia, da forma mais honesta e mais profissional possível, isso eu não tenho dúvidas, prefiro ter que dizer, que ter que me digam, mas isso está na minha natureza, eu para fazer, é bem feito. Eu estou aqui, e se precisarem estou cá.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD3- Eu tenho o terceiro ciclo, portanto a área de alunos toda do terceiro ciclo e tenho a área disciplinar, não só do terceiro ciclo, mas do agrupamento, ou seja, um processo disciplinar que tenha de ser implementado, sou eu que faço, seja a nível do primeiro ciclo, do segundo, do terceiro ou do secundário, sou eu que faço. Faço a integração de alunos em turma, ninguém na secretaria vai por alunos no terceiro ciclo, sem falar comigo.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD3- Eu para já, quando fui convidada, era para a área de alunos é a área que eu gosto, e eu acho que isto aconteceu assim quando fui para a direção a colega que eu fui substituir tinha a área de alunos e eu herdei-a, pronto foi isto e depois mais tarde quando fui para subdiretora, a nossa diretora achou que eu ter a área toda era muito e, portanto, dividi-o, mas foi assim.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD3- A minha relação com toda a gente, eu tento que seja a melhor, eu tento claramente que seja a melhor, inclusive com o diretor, eu desde o primeiro momento quis que ele sentisse que eu era o braço direito dele, desde o primeiro momento tentei ser o apoio que ele necessitava sempre que fosse preciso e portanto eu acho que é por aí, é tentar sempre, se calhar volto a dizer que posso estar a ser um bocadinho injusta, ele tinha um papel um bocadinho ingrato, porque ele vem para

um agrupamento que não conhece, onde ninguém o conhece, havia assim meia dúzia de colegas que se lembravam dele, de há vinte e tal anos atrás e ele vem ocupar, não é ocupar, eu estou a substituir a diretora e ele vem entre aspas “para o meu lugar”, e portanto, eu tenho uma visibilidade no agrupamento muito grande, e eu acho que ele teve necessidade de me tirar o palco e é o que ele me tem feito, esta é uma expressão dele. Eu percebo que ele não se sentiria muito bem, porque nós íamos para uma reunião os dois e as pessoas não se dirigiam a ele, dirigiam-se a mim, mas as pessoas não faziam por mal, eu era aquela figura de referência a quem as pessoas estavam habituadas e não tem a ver só com o facto de eu estar na direção, naqueles cinco meses, fui eu que estive em todo o lado, fui eu que estive a presidir as reuniões todas, que fui a todo o lado, que estive com as pessoas todas, portanto é normal e além disso estar há muito tempo no agrupamento é normal que as pessoas se dirigissem a mim e eu sei e sentia isto e incomodava-me solenemente que ele não se sentia bem, ele começou assim que pude, começou já não vais comigo, ele deixou de me dizer que ia a reuniões, o que é bom, porque ele tem de mostrar que é ele que manda, que é ele que faz, é ele que decide e tudo isso, mas as pessoas cá fora já sentiram isso, portanto do lado de fora, sente-se que não existe aquela harmonia, aliás nós tínhamos quando éramos os quatro, nós tínhamos colegas que vinham para junto de nós na direção, porque achavam que a direção era o sitio mais bem-disposto da escola, mas não era só isto, a direção é muito mais que isto, mas isto faz parte e esta parte é fundamental para o dia correr bem, não é. Eu vou utilizar um palavrão que eu disse isto ao meu diretor uma vez, no dia que eu não pude dizer à minha equipa ou a um elemento da minha equipa “vai à merda” é muito mau sinal. Porque nós tínhamos muito à vontade uns com os outros, nós tínhamos isso e como tínhamos a nossa confiança é isto, eu se houvesse alguma coisa que acontecesse só tinham era que dizer, não gosto. E, portanto, eu acho que houve, utilizando a expressão dele, a necessidade de me tirar o palco, e eu percebo claramente, porque é muito mau ele ser o diretor e no fundo ninguém de dirige ao diretor, portanto as pessoas entravam na direção ele estar lá e as pessoas vinham ter comigo. Eu própria não me sentia bem e eu própria dizer, mas pergunta ao P. Se eu fosse uma pessoa mais apagada, se calhar não tinha a necessidade de me tirar o palco. Acabei por ter uma liderança transformacional, carismática a qual os diretores não gostam, aliás uma das coisas que as pessoas me dizem muito é que sou uma pessoa muito carismática e lá está nesse aspeto nós somos o oposto. Gostava que ele amanhã me convidasse a sair.

Q- Costuma tomar decisões sozinha ou normalmente consulta o diretor?

SD3- Atualmente consulto o diretor, a única coisa que não o consulto e ainda hoje, por acaso lhe disse, tem a ver com processos disciplinares, que eu decido os dias, aplico e depois dou-lhe a

conhecer só, de resto, atualmente não tomo decisões absolutamente nenhuma, não tenho nenhuma autonomia.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar? Acha que o subdiretor deve ter uma turma?

SD3- Porque ao contrário do que as vezes é normal há algumas direções em que nós somos divididos por áreas ou por pelouros não é, no meu especificamente nós estamos divididos, portanto eu sou a responsável pelo terceiro ciclo, trato da parte disciplinar, tenho uma turma, dou aulas terças, quartas e quintas eu tenho cinco tempos por semana, ou seja, quatro tempos de português e um tempo de teatro. Outra função que eu tenho é também, é quando eu falo em áreas de alunos do terceiro ciclo, eu falo em tudo, ou seja, eu é que leio as atas das avaliações, existe uma equipa de verificação que eu coordeno, as atas são mandadas para mim, eu leio as atas, corrijo o que tiver a corrigir e depois vai para a equipa, portanto eu leio as atas todas do terceiro ciclo, que são só cinquenta e duas, mas isto só para lhe dizer que eu acho que é fundamental, por exemplo a minha antiga diretora estava há muitos anos, sem dar aulas e o último ano que ela tinha dado aulas tinha sido à noite e nós dizíamos-lhe que ela até já se tinha esquecido do que era isso, já te esqueceste do que é estar com um aluno, sentar-te, por exemplo o nosso diretor foi umas das coisas que ele disse e que gosta de dar aulas e que assim que lhe fosse possível gostava de ter uma turma também. Eu acho que isso é muito positivo, mas no diretor ele não ter é assim, ele se calhar não trabalha mais que eu, mas eu acho que até se percebe, agora não me parece que os elementos da direção, nomeadamente, eu a subdiretora não ter turma, ainda por cima porque eu adoro o que faço, mas acho que é fundamental estar com os miúdos. Todos os adjuntos têm turma. Os adjuntos fazem parte da equipa do diretor, ou seja é o diretor, a subdiretora e os adjuntos do diretor, os assessores são, nós temos quatro, em que dois estão numa escola, o número de elementos da equipa tem a ver com o tamanho do agrupamento, neste caso nós somos cinco, porque o nosso agrupamento é um agrupamento grande, haverão algumas direções de escola que terão três, ou quatro, mas regra geral pelos menos quatro têm e depois existem os assessores, nós por exemplo temos quatro em que dois deles estão numa escola, que são assessores da direção, coisas que nós direção queremos que sejam feitas na Aristides, e portanto, pedimos ao assessor que tem horas no seu horário para desempenhar, faz parte do seu horário letivo. Na escola sede temos a direção e temos dois assessores também. Um dos assessores tem a parte dos horários dos professores e dos alunos, portanto tudo o que é horário é ele que faz, o outro assessor é no fundo o meu braço direito para tudo o que é processos disciplinares, houve uma altura que eu tinha muita coisa para fazer e pedi à diretora uma pessoa que me auxiliasse nos processos disciplinares, não para ela fazer, mas para partilharmos e então tenho uma colega que me ajuda. Os assessores têm um

horário normal e se tiver quatro horas de assessoria significa que tem menos uma turma. Oito horas de assessorias quer dizer que tem menos duas turmas, ou seja, o horário de assessor é lançado no seu horário letivo e, portanto, tem menos turmas. Os horários dos assessores são aprovados no Conselho Geral, ou seja, no Conselho Geral é transmitido pelo diretor que são precisos dois ou três professores para fazerem isto ou aquilo e depois, entretanto o Conselho Geral aprova essa necessidade que é um recurso, obviamente.

Eu sou suspeita se não tivesse turma, não queria ser subdiretora. Se me pergunta se dá para tudo, dá, ou seja, eu com uma turma como a tenho atualmente, eu tenho tempo para preparar as minhas aulas, fazer do meu ensino o melhor possível, fazer com que o processo ensino aprendizagem seja o mais motivante possível até porque agora existem plataformas maravilhosas, escola virtual, aula digital, etc, que também nos proporcionam outras coisas, tenho tempo de corrigir, mas se calhar em vez de corrigir uma produção escrita de um dia para o outro, se calhar levo mais uns diazinhos, mas tendo uma turma não me parece de todo que não seja possível, para além disso eu acho que é fundamental, eu acho que aquele diretor que está há quinze anos, há dez anos numa direção de escola esqueceu-se o que é estar numa sala de aula e estar na sala de aula dá-nos uma perspectiva completamente diferente. Eu atualmente estou a ler uma ata de conselho de turma, e eu sei porque é que aquilo ali está, portanto eu acho que isso é fundamental.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD3- De acordo com o que já lhe disse, eu tento que sejam desempenhadas da melhor forma possível e de acordo com o que sei, eu não sei, mas se não sei, vou descobrir, mas tento efetivamente dar sempre o meu melhor, à medida que os desafios nos vão surgindo, nós vamos tentando resolvê-los eu tento por resolver, não sou de andar a perguntar, mas se o tiver de perguntar também pergunto. Eu tenho uma das colegas da direção que tem mais conhecimento que eu na questão do ASE e sempre que tenho alguma dúvida nisto pergunto-lhe diretamente e quando não sei, assumo claramente que não sei.

As prioridades que eu defino são sobretudo alunos, tudo o que tenha a ver com alunos, não só por ser a minha área, mas porque eu acho que há situações que ocorrem com os alunos que ao são tratadas logo ou se não, depois já não faz sentido, os pais merecem da minha parte a minha resposta e a melhor atenção possível, antes de ser professora e subdiretora, sou mãe e sei claramente qual é a importância dos pais terem conhecimento da vida escolar dos alunos e depois há outra coisa que eu costumo muito dizer como tenho a área disciplinar, para mim é fundamental que os alunos sejam felizes na escola e que se sintam em segurança, e portanto, estas serão sempre

áreas que eu terei como prioritárias quando tiver de tratar de alguma coisa, antes de reuniões de grupo, essas coisas, pronto que são geralmente marcadas, eu agendo-as de acordo com, mas se eu tiver que estabelecer prioridades temos aqui isto, a nível da associação de estudantes, também eu sou apesar da associação de estudantes ser do secundário, sou eu que efetivamente trato com eles e agora de repente lembrei-me que também trato tudo o que é votações de orçamento participativo jovem, escolar, essas coisas, concursos e essas coisas todas que há a nível do Ministério e da Câmara, também sou eu que trato, portanto a nível de prioridades é por aí. Tudo o que tem a ver com alunos e pais é prioritário e depois reuniões e afins.

Eu ao início quando tinha uma reunião com pais não estabelecia final e agora sinto com a experiência, até para que possamos estar com mais pais, que haja uma organização mais sistemática de por exemplo, eu dantes tinha um assunto com pais e marcava um às três e um às cinco por exemplo, agora se calhar já não faço assim, marco um às três, num dia e marco outro às três, noutra dia, para permitir estar com aquele pai, que o leva a ir à escola, a ir à direção tratar de um determinado assunto e que quer falar com a direção sobre o seu filho e não com a Diretora de Turma, se calhar aquele pai tem alguma coisa de importante e precisa de tempo é um bocadinho por aí.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?

SD3- Eu acho que efetivamente, têm claramente, penso que a opinião será boa, não tenho dúvidas, não posso dizer que é muito boa ou excelente, seria falta de modéstia, mas sei que alguns me consideram muito boa e haverá um ou outro que me considera uma subdiretora de excelência, até porque é assim, há colegas que estão no agrupamento há vinte e há trinta anos como eu, não é, e portanto as experiências não foram muitas, porque tiveram uma diretora imagine dez anos, eu sou do tempo ainda dessa senhora, depois tiveram outra, mais quinze e depois tiveram outra quatro anos, no fundo eles têm quatro direções, em que eu sou a quarta subdiretora, portanto não há assim e eu acredito que tenham uma opinião positiva e não é comparando, que eu até lhe digo, não sei quem era a subdiretora da anterior, nem me lembro, não tenho a certeza, mas pelo menos eu tenho a consciência que aquilo que faço, é muito bom, eu estar no bar sozinha e chegarem colegas e virem sentar-se comigo, eu acho que isso é muito positivo eu acho que isso é um sinal que eu não sou a subdiretora, mas sou a C. S. que desempenha o cargo de subdiretora no agrupamento, eu acho que é um bocadinho nessa linha, eu acho que é positiva.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as suas funções?

SD3- Olhe a mim deram-me uma secretária e um computador e uma cadeira. É assim, não há assim nada, ouve um convite eu aceitei fui para ali e pronto, basicamente foi isto, eu acho que até há assim uma ideia muito, se calhar que não faz sentido. É como lhe digo, eu sou uma professora

que fui convidada para ir para a direção, fui para a direção como adjunta, depois convidaram-me para ser diretora e lá estou a desempenhar a minha função, mas não há assim nada de especial, não é preciso tirar nenhum curso, não é preciso nada disso e antes de mais sou professora que é o fundamental aqui também.

Q- Acha que o papel do subdiretor é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

E4- Não, eu acho que é exatamente a mesma coisa, sinceramente, mudou o nome, aliás a mim às vezes até me chamam a vice-diretora é uma mistura entre o vice-presidente e a subdiretora. Há aqui alguma diferença entre o presidente do conselho executivo e o atual diretor, porque o diretor tem uma autonomia, que o presidente não tinha, não é, pronto. O que eu não concordo nada, de todo, porque eu vou dar-lhe o meu exemplo que é este, no dia que eu saía da direção, se eu sair a bem com o meu diretor, se calhar eu não vou ter problemas com o meu diretor, se eu sair a mal ele tem a autonomia e o poder para me fazer a vida negra, para me dar o pior horário possível, lá está é este poder do diretor, a decisão é do diretor, o diretor é que manda. Eu acho que esta democracia que existe não está a existir nas escolas com este poder do diretor, ele nesse aspeto é bastante democrata, mas desde que vi aquele email, como lhe disse, o diretor é um cargo unipessoal, sou eu que decido, eu não estava à espera que a pessoa que eu acho que ele é, dissesse uma coisa daquelas, se não tivesse visto escrito e se me tivessem contado, eu diria está a gozar, alguma vez ele disse uma coisa dessas, só alguém com este tipo de poder é que tem este tipo de atitude. Ele marcou bem a sua posição. Ele não faz reuniões de direção, porque depois ele fala sobre um determinado assunto e ele é o que sabe menos, portanto a verdade é esta e, portanto, eu acho que ali estava a mostrar as suas fragilidades, nas nossas reuniões de direção, ele mostrava claramente as suas fragilidades, porque até havia assuntos que o simples professor sabe e que ele não sabia, portanto, eu acho que isso também o desagradou e portanto ele só reúne mesmo em última instância, porque se sente inseguro.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD3- Eu quando fui para a direção achei que eram de gestão, ou seja, eu tinha que gerir uma série de coisas soubesse, ou não soubesse e, portanto, eu ia gerindo e aprendendo, depois achei que tinha alguma liderança, quando a minha diretora encontrou em mim algumas competências que lhe permitiram confiar em mim e delegar em mim uma série de assuntos que ela deixou de se preocupar que eram preocupação dela e que achou que eu os saberia resolver e ela não teria preocupação e a liderança, não tem bem a ver com a liderança, mas com a autonomia, depois a parte da liderança senti claramente quando estive a substitui a diretora, eu aí era claramente a líder, estava tudo em cima dos meus ombros, tinha uma equipa maravilhosa, não eram um, mas

sim a equipa, claramente e se as coisas correram bem foi por causa desta união e por causa destes quatro que se juntaram e atualmente não tenho, nem gestão, nem autonomia, é assim gestão eu tenho sempre, eu vou gerindo, não é, mas vou gerindo os assuntos, mas sempre havendo a necessidade de dar a conhecer, como não tenho autonomia. Quando alguém sente alguma autonomia vai fazendo e acaba por liderar, porque acaba por tomar certas e determinadas decisões, eu neste momento não tomo decisões sem auscultar ou sem informar.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro, outro)?

Porquê?

SD3- Claramente uma mediadora, bombeira de vez em quando. Para já pela forma como faço a gestão de conflitos, portanto eu sou claramente uma mediadora na gestão de conflitos, depois todas as equipas que eu coordeno serei sempre uma mediadora, serei sempre um elo de ligação, o encontrar a solução sempre qua haja problema, portanto eu acho que aí entre a mediadora e a bombeira serei uma mediadora, tudo o que eu faço terei por objetivo claramente uma mediadora. Há a necessidade de apagar fogos, mas como já estou há tanto tempo, fui delegando e fui orientando o meu trabalho.

Q- Que autonomia tem um subdiretor?

SD3- A autonomia que um subdiretor tem, depende do diretor, que tenha. A autonomia de um subdiretor é dada pelo diretor.

Q-É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD3- Eu acho claramente que deve ser uma liderança transformacional, mas não é, e isto às vezes há coisas que são um bocadinho utópicas, não é, até mesmo às vezes o que transparece cá para fora, não é exatamente o que acontece e por exemplo, no caso da autonomia qualquer subdiretor, não falo só no subdiretor, o adjunto que para mim é exatamente a mesma coisa, estamos todos no mesmo patamar, não há aqui diferenças absolutamente nenhuma. Aliás quando a minha diretora me convidou para subdiretora, eu pedi para não fazer isso, que eu não queria ser. Só que na verdade só estávamos dois, as outras duas tinham ido embora e ela e o meu colega não “morriam de amores” e ela quando me convidou disse, se não aceites acabo por te nomear. Eu acho que é claramente uma delegação de competências desde o momento que eu tenha de tomar uma decisão tenha de ir perguntar, ok, podes fazer e não deveria de ser isso.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD3- Atualmente diferencia-nos tudo e diferencia-nos, porque ele me tirou o palco, não é, porque quando ele chegou nada nos diferenciava, ou melhor quando ele chegou, eu é que era a diretora,

não é, pronto. Tenho um colega meu que me diz, que eu onde chego encho uma sala, tem a ver com a abordagem, com a maneira de ser, com o à vontade, com a minha maneira de estar, com a minha projeção de voz, com a minha maneira de estar, com o meu gesto, enfim. Há aqui um conjunto de coisas que podem ser entendidas como positivamente, como podem ser entendidas como negativamente, isto é, como tudo. No início não havia diferença, atualmente existe uma grande diferença, porque não me considero a número dois, não me considero a subdiretora, não me considero o braço direito, não tomo decisões, não sei nada, não mando nada, além do valor monetário, que ele recebe que é muito superior ao meu, é o dobro.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD3- Alterou desde o momento que nós começamos a trabalhar em equipas, portanto os cinco éramos divididos, estavam dois numa equipa e três noutra, estavam presencialmente uma equipa à segunda-feira e à quinta-feira e a outra equipa estava à terça-feira e à sexta-feira e depois à quarta-feira rodávamos, semana sim, semana não, a nível presencial, o resto era tudo feito online, estávamos a trabalhar à distância, mudou, mudou bastante. Trabalhávamos pelo zoom.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD3- Para já, dá-nos uma visão de escola que o simples professor não tem, e quando chamo simples é o professor que dá aulas e que tem aqueles cargos todos de diretor de turma, essas coisas todas, mas é assim dá-nos uma perspetiva de escola que quem, só dá aulas, não tem noção, a todos os níveis. Há coisas aqui que só vivendo a escola é o viver a escola noutro lado sobretudo ao nível das parcerias, ao nível do poder local, ao nível da Câmara e dos protocolos, as pessoas com quem contactamos, parcerias, a CPCJ, quer dizer há aqui uma série de identidades que nós só estando numa direção é que sabemos às que elas existem, de outra forma não, e depois dá-nos uma visão também que pode ser positiva, como pode ser negativa, por exemplo e isto aconteceu-me imenso quando entrei para a direção, colegas com quem nós partilhamos conselhos de turmas, com quem partilhamos a sala de professores e que nós achamos que eles são top e depois quando vamos para a direção apercebermo-nos de certas e determinadas coisas que eles fazem, que nos dececionam imenso e há o contrário e depois temos também a perspetiva dos pais que é completamente diferente daquela do Diretor de turma que só reúne com os pais daquela turma, portanto aqui temos oito mil pais a poderem falar connosco e a queixarem-se um de uma coisa, outro de outra, a elogiarem uns numa coisa, outros, outras. Dá-nos uma perspetiva de escola que eu nunca pensei que fosse tão grande. E o nosso agrupamento é enorme.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD3- Sobretudo a área que tenho, a área de alunos, que é a área que me agrada mais. Não me estou a ver com a parte do trabalho não docente, das funcionárias, de colocar funcionárias nas escolas, tratar de faltas de professores e de funcionários também não, isso para mim é trabalho administrativo, agora tudo o que envolve alunos é a parte que eu gosto, porque se calhar sempre disse que um dia que fosse para uma direção de escola sempre queria ir para a área de alunos e porque eu adoro alunos e sem alunos não há escolas e nós temos de ter essa noção, e portanto, como sem alunos não há escolas, eu só podia ter esta. Tudo no grupo alunos há sempre a parte de eu dizer há pouco que já não há novidade, mas no grupo alunos ainda nos trazem alguma coisa de novo, que mais não seja, há um que anda à tarefa com outro e depois vou-me sentar com eles e vamos refletir e depois até me contam histórias, acabo por descobrir, às vezes características de alunos que nós, só descobrimos quando nos sentamos com eles e quando há problemas, quer dizer acaba por ser sempre uma parte positiva. A parte dos pais que eu acho que é o pior disto tudo, porque eu acho que nós pais somos muito maus e questionamos tudo e mais alguma coisa, parece às vezes que não temos nada para fazer, mas na verdade acaba por ser enriquecedora, aliás eu costumo dizer isto não sou só eu, quando nós conhecemos os pais acabamos por conhecer melhor os filhos e é um bocadinho nessa linha, portanto a haver alguma novidade neste momento para mim é nesta parte, porque o preencher plataformas, o tratar de OPE, OPJ isso é um “ram, ram”, há cinco anos que eu faço isso. Sem alunos não há escolas, eu acho.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

Sd3- Eu enquanto continuar a desempenhar o meu cargo, a cumprir as minhas tarefas e tudo o que aparece da melhor forma e com a consciência de que fiz bem, eu acho que é por aí, a resposta, eu acho que serei sempre pelo menos tento e tentarei ser sempre, uma mais-valia para quem me rodeia e quem esta comigo e isto implica todas as pessoas que fazem parte da comunidade educativa, desde o aluno ao funcionário, ao pai, eu acho que é por aí.

Q- Quais as principais dificuldades/ constrangimentos que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD3- Os constrangimentos que me deixam às vezes um bocadinho triste é por exemplo haver pais, para quem está sempre tudo mal e digo isto na área de alunos, ou seja tenho um aluno que usufrui de todos os recursos, de psicólogos e tudo e mais alguma coisa e a tia que é a encarregada de educação passa a vida descontente e a apontar o dedo e portanto isto deixa-me descontente e deixa-me um bocadinho incomodada, porque às vezes não temos bem a noção do que é a escola pública e a nossa em particular, eu acho que estamos bem servidos a nível de recursos ainda por cima, tendo por base a enormidade de espaços. Também considero um constrangimento o facto

de eu não poder ter a autonomia que desejava ou melhor não é ter a autonomia que desejava, que eu até nem queria ter muito a autonomia, eu queria ter apenas a autonomia necessária para tratar dos meus assuntos sem ter que “Olha passou-se isto assim, assim, posso responder a esta mãe?, porque eu não precisava de dizer isto a ninguém, eu precisava só no tempo da outra diretora de responder da forma como entendia, se achasse que deveria por em BCC, punha em BCC e a diretora via e tinha conhecimento da minha resposta ou então quando reuníssemos dizia-lhe passou-se isto assim, assim, eu respondi à mãe assim, assim, se quiseres vê o email geral e pronto é um bocadinho por aí. Eu acho que se calhar também estou um bocadinho mais negativa, porque eu fui subindo, não é subindo no cargo, mas fui subindo a nível de conhecimento, competências e agora acho que estou mal empregue, tenho mais coisas a dar, do que o que estou a dar é um bocadinho por aí e para isso vou só para a sala de aula, porque eu tenho tanto para dar em sala de aula.

Resolvo estas dificuldades, pois tenho o meu colega Zé “ que como digo é o meu palhaço” partilhámos os dois da mesma opinião, estamos os dois no mesmo “barco” nós temos a clara noção que um dia destes saímos e estamos os dois assim, não temos coragem, os dois para pedir para sair, portanto também queríamos que fosse o outro lado a dizer-nos e portanto desabafamos um com o outro, porque estávamos em equipa os dois, eu desabafo com ele, ele desabafa comigo inventamos um código a dizer “macaco” quando ele achar que eu vou falar coisas que não devo, ele diz que me diz a palavra “macaco” para eu me calar, porque vemos efetivamente que as coisas vão correndo pelo melhor, ele ainda mais, que ele tratava de imensas plataformas, tratava de imensas coisas que lhe foram sendo retiradas. Aliás foi a ele que o diretor lhe enviou um email a dizer que o cargo é unipessoal, porque ele fez qualquer coisa, que sempre fez, desde que está na direção, há oito anos e que o diretor lhe pôs por escrito que o cargo era unipessoal. Ele é efetivamente o meu braço direito e cá em casa o meu marido vai-me ouvindo e não o quero cansar muito, mas ele acha que eu um dia destes tenho que sair. A mim até já me chegou aos ouvidos que as outras duas colegas estão ao despique para ocuparem o meu lugar e, portanto, é mau se eu sair haver, duas pessoas e ele ter de escolher uma delas, se é ou não é, não sei, mas que parece, parece. Aliás eu quero o melhor para o agrupamento, porque eu mesmo se sair, espero sinceramente que eu esteja no agrupamento. Estarei do outro lado e tudo o que vier de bom será também bom para mim, enquanto docente. Sinto-me muito magoada, porque quando o meu diretor chegou o meu coordenador que é um querido, chamou-me à parte e disse-me assim “tu não lhe ensines nada, porque no dia que tu lhe ensinares tudo, ele manda-te embora” e eu não faz parte de mim, não ensinar nada, por isso fiz exatamente o contrário do conselho que me tinham dado, porque não faz parte de mim e longe de mim de pensar que isso ia acontecer, mas eu

acredito que ele não me vá dispensar já, porque vai ser difícil arranjar uma equipa para, mas acredito que no segundo mandato isso aconteça, mas eu acho que não me aguento até lá, esse é que é o problema. Neste momento queria que fosse ele a convidar-me a sair, porque se for ele, é ele que fica mal e se for eu a querer sair, é ele que fica bem.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD3- Um dos maiores constrangimentos neste momento é a falta de autonomia, eu acho quando há uma boa equipa, um bom trabalho de equipa como já tive, para já é fundamental o trabalho de equipa, é fundamental saber que há um problema no primeiro ciclo, e que a minha colega tem um documento ou tem um problema qualquer e eu tenho que a ajudar, esta partilha constante é fundamental, é muito bom. Par ter um ideia, eu folgo à sexta-feira, neste dia não vou à escola e na minha antiga equipa o que acontecia era eu podia não ir à escola à sexta-feira, mas podia lá ir um colega, uma funcionária ou quem quer que seja ter com um deles se eu não estivesse lá, eles sabiam o que é que se estava a passar, sabiam o assunto e o contrário, não estar lá um deles e eu sabia, portanto isto era tudo uma partilha, isto era tudo muito bom, muito bom, porque todos nós sabermos de tudo, é fundamental, portanto agora ninguém sabe nada, mas estamos todos no mesmo, isso dizemos os quatro, ninguém sabe, porque o diretor quis mostrar quem manda e teve de se impor e foi “apagando as luzes”.

Q- Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD3- Claramente não, e acho ridículo a lei ter sido alterada e um diretor ter que ter um mestrado, porque eu na minha escola, eu tenho o exemplo na minha escola de que o mestrado não serve para absolutamente nada, se o meu diretor não tivesse tido a equipa que teve para o apoiar por muito boa pessoa que fosse, por muita vontade, por muita dedicação, que eu acredito que ele tem, o mestrado não lhe serviria para absolutamente nada, nada.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?

SD3 – Não. Porque para já a experiência que tenho é num agrupamento desta dimensão que é uma coisa de doidos, são oito escolas. A questão de eu estar ou não a altura fica aqui um bocadinho as reticências, porque eu tenho colegas que me dizem com alguma frequência, na brincadeira, a sério, não sei, que eu fui a melhor diretora que eles tiveram e isto porque, eu na altura brincava muito, porque me chamavam a diretora e eu dizia que não era a diretora que era a substituta da diretora e eles diziam na altura “tu és a nossa diretora” e portanto agarrada um bocadinho a isso eu acho que seria bom, por outro lado a responsabilidade, é assim eu já experienciei cinco meses e dou conta do recado é verdade e gostei porque tinha a tal equipa. O meu discurso com quem estivesse nunca foi “eu”, mas “nós”, a minha equipa, fala com a minha equipa e mesmo no agrupamento também ficou a equipa, e no fundo não fui eu, fomos nós.

Em dezembro quando fizemos o nosso almoço de Natal, do agrupamento, antes da nossa diretora se ir embora, andava toda a gente um bocadinho chateado com ela e portanto os almoços de Natal tinham setenta, oitenta pessoas e estamos a falar num agrupamento enorme, não é, porque no fundo as pessoas não iam aos almoços, de forma a demonstrarem a sua insatisfação e que fazia todo o sentido, e portanto, no nosso almoço de Natal enquanto estivemos nós, a nossa equipa nós tivemos mais de trezentas pessoas nesse almoço, eu acho que aqui mostrou um bocadinho do trabalho que nós fizemos e foi a forma, nós não dissemos venham, fizemos exatamente como no tempo da outra diretora, portanto mandávamos para a escola as folhas de inscrição para as pessoas se inscreverem para os almoços e essas coisas todas e qual é o nosso espanto que efetivamente percebemos que tínhamos trezentas e não sei quantas pessoas para almoçar e eu acredito que fui também, no fundo, uma forma de agradecerem o facto de nós termos ficado. Aqui que ninguém nos ouve eu gosto muito de ser a número dois e a responsabilidade que eu tenho enquanto número dois, apesar de ter perdido a pouca liderança que tinha, apesar de ter perdido a autonomia, claramente entre escolher ser diretor e subdiretora, sempre subdiretora, porque a responsabilidade não é a mesma.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD3- A sua entrevista é muito completa. Há uma coisa que eu acho que é fundamental acho que ninguém deveria desempenhar um cargo destes só para não dar aulas, só para ter um horário reduzido, só porque sim, porque eu acho que a direção no fundo acaba por ser a cara do agrupamento, não é, e nós a clara noção que os elementos que a constituam, sejam quem forem, são fundamentais para o sucesso a todos os níveis, eu acho que se tivesse de acrescentar alguma coisa era efetivamente o facto de fazer, porque gosta, não é fazer porque sim, eu acho que é um bocadinho nessa linha, porque é fundamental para um cargo como este, tem altos e baixos, tem momentos bons, outros stressantes e há muito aquela ideia vai para a direção para não dar aulas e eu não concordo nada, aliás eu até costumo dizer que todos os professores deviam passar uma semana na direção de escola, pelo menos uma semaninha para perceberem o que é. Eu acho que aqui o fundamental são as estruturas intermédias, mais do que a própria direção. Uma direção de escolas que tenha estruturas intermédias fortes e bastante funcionais e meio caminho andado para uma direção ter sucesso, para que as coisas corram bem. Num espírito de liderança, para mim as estruturas intermédias são claramente, das coisas mais importantes, numa liderança, for ela qual for, é escolhermos as pessoas certas, delegarmos nas pessoas certas e confiar. A minha diretora acabou por sair porque ela deixou de confiar, ela não confiava, nem nela e isto foi mexendo com a cabeça dela, temos de confiar, delegar, partilhar.

Transcrição da entrevista 4

Subdiretor 4

Data: 29 de dezembro de 2022

Fale-me um pouco dos eu percurso académico e profissional.

Q- Qual é a sua formação de base?

SD4- Eu tirei o 12.º ano, aqui onde estou e depois tirei a licenciatura em 1º Ciclo variante educação Física em Viseu, no Instituto Piaget. Tirei também uma especialização em Administração escolar em Fafe, já foi há três anos, tendo sido online, porque na altura estávamos em pandemia e portanto estou aqui na direção há três anos. Estou neste agrupamento desde 2015, apanhei um grupinho do primeiro ao quarto ano, depois o diretor requisitou-me, solicitou-me e estou aqui com ele, comecei como adjunto, passado um ano passei para subdiretor e estou já no terceiro ano como subdiretor e a ele falta-lhe um aninho para se ir embora e eu estou a aprender para me poder candidatar.

Q- Há quantos anos é professor (a)?

SD4- Sou professor desde 2001, portanto há vinte e um anos.

Q- Relativamente à escola atual, há quanto tempo lá trabalha?

SD4- Trabalho nesta escola há sete anos.

Q- Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD4- Sou subdiretor há dois anos e meio.

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhido (a) para desempenhar esse papel?

Sd4- Penso que o diretor, nós somos do mesmo concelho, já tínhamos alguma afinidade, ele conhece-me por parte do associativismo e também da política que até eramos colegas na política e portanto ele sabia as linhas com que eu me cozo, ele sabe quais são os meus ideais e ele sabe que pode confiar. Sou o braço direito dele. Portanto ele conhecia-me e penso que foi por isso que ele me convidou, porque aqui somos todos competentes, mas ele deve ter visto a amizade, porque no fundo eu sou igual aos outros.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD4- É o espírito de missão, ajudar os meus conceterrâneos nesta parte da política educacional.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD4- Acima de tudo ter carisma e ser respeitado é fundamental, porque à força não se consegue nada e às vezes temos que dar exemplos e às vezes temos de ir ao terreno e temos de demonstrar e é isso que eu faço e quando eles vem uma chefia a fazer, os colegas a seguir fazem também, porque viram o líder a fazer

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD4- Através de muito diálogo e depois acho que tenho muita experiência de vida, o associativismo, o ter andado na rua, nas coletividades, fui beber muito no associativismo, na queixa e eu vou à rua, eu enfrento, eu confronto, eu vou ao encontro dos colegas e por vezes perco os debates, eu vou à sala, a minha estratégia é estar no terreno. Eu chego à escola às 8h30, deixo a minha malinha no gabinete e das 8h30 às 9h30 vou passar pelos setores, vou a reprografia vou às necessidades educativas especiais, vou aos pavilhões, falo com os funcionários, vou ao bar dos alunos e só depois é que venho às 9h30, vou ao terreno e oiço e vejo quem está e quem não está e os alunos e a indisciplina e é assim que tento atuar, são estas as minhas estratégias.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor (a)?

SD4- Como lhe disse há bocado, a oratória é importante. Ser clarividente, quando estou nas reuniões a explicar para os sessenta colegas ou se é mais por setores, pessoal não docente do 1.º Ciclo, estou com dez funcionárias ou estou numa reunião de departamento de 1.º ciclo ao qual eu pertença, onde estão quinze ou dezasseis colegas, tenho de ser clarificador, esclarecer bem as dúvidas, não usar muito palavreado, ser clarinho como a água para todos perceberem para que lado é que temos de ir e como é que temos de percorrer esse caminho. Já lhe falei ter boa oratória, olhar também muito para o ponto de vista do colega e sentir as dores do colega, colocar-me no lugar do outro, porque eu também sou professor, eu neste momento não dou aulas, mas dou apoio, eu estou no terreno, eu sei como é com conhecimento de causa

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD4- Não, é unipessoal, por norma o diretor ouve-nos, portanto não há aqui ditaduras, não há aqui ditaduras, apesar de ser um órgão unipessoal, porque se dá para o torto é o diretor que tem de assumir, se vier uma inspeção, mas o diretor ouve-nos sistematicamente. Sim existe uma distribuição de pelouros, temos cinco elementos na direção, o diretor, eu como subdiretor e três adjuntos. Um a adjunta tem o pré-escolar e o 1.º Ciclo, outra adjunta tem as plataformas e tem os cursos profissionais e o outro adjunto tem o Plano Tecnológico e tudo o que é digital. Eu tenho a indisciplina e o pessoal não docente e o diretor tem as plataformas e tem os docentes e estamos

assim distribuídos. As reuniões são realizadas sempre que se justifique. Ainda ontem tivemos aqui uma reunião sobre a indisciplina. Eu como subdiretor, o diretor delegou-me a mim a indisciplina.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD4- Tenho a indisciplina, tenho os funcionários, o pessoal não docente, que ainda não falamos e um dos problemas numa direção é o pessoal não docente, o refeitório, a papelaria, a secretaria e depois ajudo os meus colegas no plano digital e estou com quatro horas a dar apoio, a auxiliar uma colega, à quarta-feira, das 9h às 12h30. Também trabalho com plataformas, mas essa parte é mais dedicada a outra colega, eu estou mais no terreno. Eu ajudo os professores na indisciplina nos corredores, na sala de aula. Na altura da pandemia tinha a plataforma de enviar o nome dos alunos que estavam com a covid 19 ou não estavam e depois temos muitas plataformas para a Câmara, para a Degeste, para a DGAE, de tudo de tudo o que nos pedem, trimestral, semestral, anual para compararem de uns anos para os outros e nós vamos ter que ir inserindo. Temos muitas plataformas, mas cada vez mais pedem-nos tudo para ontem. Cai um email às duas da tarde para responder até às 18h.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD4- Porque a indisciplina é transversal, nunca acaba. Sou um dos professores mais jovens do agrupamento, com 45 anos e sou o subdiretor, por algum motivo fui escolhido, não é, porque tenho este carisma, gosto de andar na rua, gosto de falar com os alunos, sou treinador de futebol e conheço os miúdos, trato-os todos pelo nome, conheço os pais, são todos da minha geração. Subdiretor também é ser bombeiro para apagar fogos logo.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD4- A minha dinâmica com o diretor é uma relação de pai para filho, ele tem 66 anos, eu tenho 45, eu fui aqui aluno, mas nunca foi meu professor, temos uma boa dinâmica que com lhe disse vem lá de trás, da política de há vinte anos atrás e às vezes basta um olhar e já sabemos se estamos em acordo ou estamos em desacordo. Em relação aos outros órgãos é uma relação cordial, muito flexível da minha parte, sempre que sou eu a gerir ou a chefiar uma reunião, gosto muito de partilhar, gosto muito de ouvir e uma das missões que aprendi na especialização mais do que ouvir, saber escutar. Temos de saber escutar os colegas, se um colega vem a uma direção, se bate à porta é porque está com um problema, não lhe posso dizer vem daqui a cinco minutos, não. Eu tenho que o ouvir e isso aprendi na especialização, não aprendi lá muito, porque é no terreno que

nós tiramos a especialização por completo. E é aqui no terreno que nós vemos que há professores que complicam, há professores facilitadores, há professores que fomentam a disciplina, há professores excepcionais, temos de tudo e na especialização não se fala nisso, os professores são todos bons, não. Não é assim. Há o bom, há o médio e há o mau. A nossa profissão é como as outras. Eu tenho de ser diferente para quem é diferente.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD4- Atualmente consulto o diretor, a única coisa para que não o consulto e ainda hoje, por acaso lhe disse, tem a ver com processos disciplinares, que eu decido os dias, aplico e depois dou-lhe a conhecer só, de resto, atualmente não tomo decisões absolutamente nenhuma, não tenho nenhuma autonomia.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar?

SD4- O meu diretor vem por volta das 14h30/15h até lá sou eu que faço tudo. Só não toco no SIGRE, nos docentes, isso é ponto assente é o diretor, mexe com os ordenados, as faltas, a avaliação de desempenho, do resto eu faço tudo. A avaliação do pessoal não docente, o diretor delegou ao subdiretor. Temos de apagar fogos, temos de receber pais e temos de os ouvir. Eu também trato da parte do absentismo com a CPCJ.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor(a) escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD4- A minha agenda é muito simples, não tenho agenda é chegar aqui e resolver tudo o que há para resolver. E o que me dá mais gosto é ir trabalhar e não saber o que me espera, todos os dias é um dia diferente, é por isso que eu adoro isto, é uma paixão. Agora prioridades acima de tudo a segurança, a disciplina dos alunos, dos funcionários, saber se há internet para se poder trabalhar, depois passara pelos vários setores, como disse à bocado do pessoal não docente, vou à reprografia, vou à papelaria, vou ao bar, vou aos pavilhões, ver se as salas estão quentes, se há alguma coisita. Relativamente aos valores fazer ao outro quilo que queria que me fizessem a mim, são os meus valores. Se eu estivesse do lado de lá de que forma me poderiam ajudar é isso que eu vejo, são esses os meus valores e é isso que eu tento passar, ser mais um, mas ajudar e sentir a dor do colega, ou do funcionário, faz o bem não interessa a quem. E com 45 anos temos isto, eu acho que podemos ir longe.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor (a)?

SD4- Ainda no outro dia fizemos uma avaliação aqui interna, fizemos um questionário e aparecia uma questão de como resolviam aqui os problemas da indisciplina e fiquei um bocado, fiquei contente, porque diziam que a direção resolvia bem e ei sou a cara e o rosto da indisciplina do

agrupamento, portanto eu acho que me veem como um bom profissional, eu acho que sim, do subdiretor e das funções que tem, e eles recorrem sempre a mim porque eu é que cá estou de manhã. Mesmo os aluno vêm muito à direção para falarem comigo e isso eu sei o que isso quer dizer.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor(a) escolar para exercer as suas funções?

SD4- Todas. O diretor é carta-branca. Eu faço depois à tarde quando ele chega tomamos um cafezinho e passo-lhe o testemunho de tudo o que aconteceu. Tenho total liberdade. É uma relação de pai e filho. Ele também sabe onde eu posso ir. Eu também sei onde é o meu início e o meu fim.

Q- Acha que o papel do subdiretor(a) é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD4- É por natureza, porque agora é um órgão unipessoal e antes era colegial. As tarefas são as mesmas, mas tem menos poder.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD4- São as duas, tanto de liderança como de gestão.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro, outro)? Porquê?

SD4- Como lhe disse, bombeiro apagar os incêndios, sou mediador em relação aos pais com os professores e muitos pais por vezes vem aqui e dão queixas. Nós estamos aqui, escutamos, ouvimos e portanto também somos mediadores, somos líderes, damos o primeiro passo e dizemos, eu também estou nessa frente com vocês, eu também faço. Todas essas designações estão num papel de subdiretor.

Q- Que autonomia tem um subdiretor? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD4- A autonomia que um subdiretor tem, depende do diretor, que tenha. A autonomia de um subdiretor é dada pelo diretor. É uma delegação de competências.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD4- O subdiretor tem outras tarefas que não tem o diretor, quando os colegas por vezes querem ver resolvidos certos assuntos e eu sei que é o diretor que trata, tudo o que é de docentes é o diretor. Os restantes elementos da direção estão aqui para apagar logo o incêndio, ou ajudar, ou dar a informação de como se pode resolver, mas por fim se há um 102.º, se há uma troca de aula, se há isto porque vai faltar, isso tem de ser o diretor, não sou eu que trato desses assuntos. Não pode ser nenhum elemento, da direção, dizer sim senhor, tens o nosso aval, podes ir, podes faltar, portanto o que nos diferencia mesmo é o papel unipessoal, o diretor é quem manda, é quem

comanda, é quem dá a decisão final, ele ouve muito esta direção, mas por fim é ele que toma a decisão. Se alguma coisa corre mal, ou cai uma inspeção é o diretor que é chamado, não nos chamam a nós, é a ele. O subdiretor tem outras tarefas que não tem o papel do diretor, quando os colegas por vezes querem ver resolvidos certos assuntos e eu sei que é o diretor que trata, tudo o que é de docentes é o diretor.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD4- Alterou e muito, a covid 19, veio alterar, portanto, eu era o rosto do agrupamento da covid 19, tínhamos aqui 30 turmas entre o segundo e o terceiro ciclo secundário, 1.º ciclo e grupo de Turma do Jardim de Infância, desde educadoras, professora a ligar-me às 7h da tarde, às 8h a dizer que os pais lhe tinham telefonado a dizer que o aluno tinha estado com covid, trabalhava até às 11h, meia-noite, tive uma vez uma reunião com a delegada de saúde à meia-noite e meia, online para vermos como fazíamos, como estávamos, se as turmas iam para casa, se o secundário fechava, se fechava aquela aula, daquele pavilhão. Isto alterou e muito, colegas a ligar-me, pais a ligar-me ao fim-de-semana, foi caótico. A direção organizou-se em espelho, dois colegas de cada vez e o diretor vinha sempre no fim do dia, por volta das 15h30/16h. Ele vinha sempre todos os dias, nós era dia sim, dia não. Por vezes havia semanas que uns vinham de manhã, outros vinham de tarde para estarmos sempre na escola para tomarmos conta dos acontecimentos. Uma semana era dia sim, dia não, noutra semana uns de manhã outros de tarde ia invertendo, mas era assim, em espelho.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD4- Para já dá-nos uma visão de escola que o simples professor não tem, e quando chamo simples é o professor que dá aulas e que tem aqueles cargos todos de diretor de turma, essas coisas todas, mas é assim dá-nos uma perspectiva de escola que quem, só dá aulas, não tem noção, a todos os níveis. Há coisas aqui que só vivendo a escola é o viver a escola noutra lado, sobretudo ao nível das parcerias, ao nível do poder local, ao nível da Câmara e dos protocolos, as pessoas com quem contactamos, parcerias, a CPCJ, quer dizer há aqui uma série de identidades que nós só estando numa direção é que sabemos que elas existem, de outra forma não, e depois dá-nos uma visão também que pode ser positiva, como pode ser negativa, por exemplo e isto aconteceu-me imenso quando entrei para a direção, colegas com quem nós partilhamos conselhos de turmas, com quem partilhamos a sala de professores e que nós achamos que eles são top e depois quando vamos para a direção apercebermo-nos de determinadas coisas que eles fazem, que nos dececionam imenso e há o contrário e depois temos também a perspectiva dos pais que é completamente diferente daquela do Diretor de turma que só reúne com os pais daquela turma, portanto aqui temos oito

mil pais a poderem falar connosco e a queixarem-se um de uma coisa, outro de outra, a elogiarem uns numa coisa, outros, outras. Dá-nos uma perspectiva de escola que eu nunca pensei que fosse tão grande. E o nosso agrupamento é enorme.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD4- O que me agrada mais é saber que cheguei ao fim do dia e ajudei um bocadinho aquela pessoa que estava com um problema, ou ajudei a desbloquear uma situação, e como lhe contei há bocado agora na interrupção os nossos funcionários dão horas extras, vão ao Centro de saúde com um menino, porque partiu a cabeça, ou chocaram, o Centro de saúde é aqui a 150 m, os miúdos vão às 10h30 porque estão no intervalo, mas a funcionaria saía logo a seguir e perde a hora do almoço e eu vou contabilizando esse banco de horas e chego ao final do período e digo-lhe eu pedi-lhe isto e vocês conseguiram, não foi preciso fechar a escola, vocês perderam a vossa hora, vou dar-vos um dia, sabemos que estamos na municipalização e não entendem estas dores, pensam que os funcionários são todos iguais entram às nove e saem às cinco e não é bem assim. Então quando tenho estas interrupções se posso dar um miminho, dou. Estou num lugar em que posso fazer o bem, não interessa a quem, se me deram este dom de ser subdiretor, como nunca pensei que poderia estar neste lugar, mas se estou aqui quero ajudar, eu não quero modificar quero é ajudar a melhorar.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

SD4- É colocar-me no ponto de vista do outro e dar o meu contributo. O meu contributo é sempre ver o lado do outro, isto tem de ter fundamento, deixa-me cá ver se entendo o que se passa. E também devo ser flexível, se tiver de mudar a minha opinião com determinadas situações, mudo, qual é o problema. Gosto de ouvir, gosto de ajudar e só não faço mais se não me deixarem. Eu sou uma pessoa que gosto muito de delegar e ao delegar estou a dar responsabilidades a eles, isto é trabalhar em equipa, eu delego e só vou coordenar, vou ao Jardim vou ao 1.ºCiclo.

Q- Quais as principais dificuldades que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD4- O apoio, conto sempre com o apoio do diretor, estou neste cargo há três anos e meio, no início não foi fácil devido à minha juventude, entrei na direção com 41 anos, muitos não me conheciam e portanto ao início está situação foi complicada, eu dava a indicação do que tinha de ser feito e lá está os colegas com 60 anos não me viam de bom grado, então o diretor nas reuniões que eu estava a moderar ele também aparecia, estava ao meu lado e de vez em quando tinha de alertar que quando eu falava estava falado e pronto. E partir daí as coisas começaram a mudar.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD4- Um dos constrangimentos é que devíamos ter mais autonomia, mas o diretor é um órgão unipessoal, ele é que manda, é que tem a decisão final.

Q-Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD4- Sim sem dúvida. É preciso conhecer os despachos, se não eramos professores como os outros que muitos deles não sabem os decretos do que se passa na administração escolar. A teoria é muito importante, mas depois é preciso a prática e eu estou a usufruir da especialização ao estar aqui no terreno é lidar aqui com os pais no dia-a-dia, com os colegas, com os não docentes, com os alunos, isso é que é a especialização, muito importante estar no terreno.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?

SD4- Sim, sim gostava de exercer para ajudar a comunidade educativa.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD4- Penso que poderia haver mais autonomia nas direções escolares e há muito afrontamento da parte da tutela central, quando nós é que estamos no terreno. E dou-lhe um exemplo nós temos 3 turmas de quinto ano e nós somos apologistas se em vez de 3 turmas de 28, tivemos turmas de 15 alunos era mais pacífico para os pais, para os professores. Só que lá está o decreto diz que as turmas de 2.º Ciclo podem ir de 24 a 28 alunos, eram mais professores, eram menos problemas de indisciplina, era melhor para os alunos. Se nos dessem essa autonomia era preferível.

Transcrição da entrevista 5

Subdiretor 5

Data: 30-12-2022

Q- Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional.

Q-Qual é a sua formação de base?

SD5- Eu tenho formação inicial em Professores do 1.º Ciclo, depois fiz o complemento de formação, fiz Licenciatura em Matemática e Ciências, o mestrado em relações interculturais, o doutoramento em Ciências da Educação e o pós-doutoramento em Psicologia Social com bastante

trabalho de campo feito nessa área e eu na ESE sempre trabalhei nessa área, mais na Psicologia Social. Eu dei aulas no Superior, eu sempre acumulei, como não tinha nada para fazer não é, dei aulas no Piaget, mais nas Didáticas da matemática e isso, depois dei em Santarém estive na Escola Superior de Santarém onde eu tirei a minha formação inicial e depois fui para a ESE nessa área de Políticas Sociais e Inclusão fizemos trabalho em conjunto, eu a professora A.G e a professora C. numa das investigações sobre Violência no namoro mais dentro dessas áreas e portanto continuei sempre a fazer investigação, desde 2002 que era investigadora da Fundação para a Ciência e Tecnologia, tive bolsa de doutoramento e depois uma comparticipação de bolsa para pós-doutoramento, mas estive sempre a trabalhar e com áreas completamente diferentes. A investigação de mestrado foi sobre indisciplina, tinha por base a autonomia das escolas do primeiro decreto-lei que saiu e portanto a investigação que foi feita nessa área no mestrado. Tive sempre o mesmo orientador que é professor da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto e enveredei por essa área de alma e coração, mas nunca deixei o ensino, onde dou matemática, sou professora efetiva de segundo ciclo de Matemática e ciências, eu tenho mesmo duas turmas com oito horas, algumas vezes ativo dez para fazer coadjuvações, nós fazemos coadjuvações em sala de aula.

Há quantos anos é professor (a)?

SD5 - Quer saber mesmo, quarenta e dois anos. Daqui a dois anos deverei estar reformada. Vou acabar este mandato da direção.

Relativamente à escola atual, há quanto tempo lá trabalha?

SD5- Trabalho nesta escola há uns onze anos.

Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD5 – Eu por todas as escolas onde passei estive sempre na direção, portanto eu já aí, há talvez quase vinte anos que tenho estado nas direções dos agrupamentos de escolas. Aqui neste é o segundo mandato, penso que seja há sete anos. Este mandato termina em dois mil e vinte e cinco.

Bloco C

Na sua perspetiva, porque foi escolhido(a) para desempenhar esse papel?

SD5- Neste caso eu já estava na direção, eu já estava como adjunta na direção, numa outra equipa ligeiramente diferente, saiu uma pessoa para aposentação e eu fui convidada, aí já era Coordenadora de Departamento neste agrupamento de escolas e fui para adjunta mais numa área de dinamização de projetos, porque as pessoas quando eu vim para esta escola, as pessoas também sabiam que eu tinha vindo de uma outra, estava na direção de uma outra escola e já estava efetiva nesta há muito tempo, só que continuei a trabalhar lá, estive na CAP, na Comissão Administrativa Provisória e depois passei para a direção e depois resolvi vir para aqui para esta escola. Estive um

ano como professora e diretora de turma e os outros anos a seguir fui Coordenadora de Departamento e depois o diretor na altura convidou-me para integrar a equipa, agora ele já não é o diretor, já mudámos, ele agora é vereador da Cultura e da Educação na Câmara de Mafra. Portanto o processo foi este, entrei para as direções para aí em mil novecentos e noventa e cinco, para aí. Eu sou de Santarém, por isso voltei lá, foi lá que fiz o magistério depois continuei estive em economia já saltitei muito, estive na Faculdade de Ciências Psicologia e Ciências da Educação, mas entretanto fui chamada para mestrado, portanto não acabei o curso de Psicologia e Ciências de Educação e portanto depois vim para aqui há vinte e quatro anos, embora tenha estado em Santo António dos Cavaleiros. Eu passei pelas direções do Catujal e estive na direção quando se constituiu o bairro, quando se construiu a ponte Vasco da Gama. Eu gosto muito da direção, mas gosto muito de dar aulas, só deixei de dar aulas quando tive a bolsa de doutoramento. Depois disso também passei pelo Ministério da Educação, eu estive na, 24 de julho. Na escola atrás referida, eu comecei a implementar os Percursos Curriculares Alternativos e depois fui desafiada para ir para a Agência Nacional de Qualificação que era a questão das escolas profissionais, dos CEFS, dos cursos para adultos e estive aí no país todo a acompanhar essas respostas educativas que também gostei bastante. Eu tenho gostado muito do que tenho feito por todo o lado que passei.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD5 - Eu gosto muito de, é assim vamos lá fazer um ponto da situação, eu sou uma pessoa moderada, muito moderada nas relações que tenho, eu no fundo sou quase a relações públicas destes grupos de trabalho, sou bem aceite na comunidade, professores, alunos, se calhar por esta abertura de envolvimento que ao longo da vida tenho tido e portanto sou geralmente convidada para essas coisas, portanto, não me candidatei, nunca me candidatei a direção, a diretora, pronto, porque eu sempre acumulei e portanto como diretora não podia acumular e eu gosto muito, por exemplo no Ensino Superior há muitos anos que dou aulas e era sempre a acumular e portanto isso era uma parte de mim da outra área que eu gostava de trabalhar e não quis prescindir, portanto fui convidada e lá estou, e agora é até à reforma. Mesmo entre os pares nós fazemos muito trabalho colaborativo e acabei por ser uma percursora do trabalho colaborativo em termos dos grupos de trabalho e acho que isso acaba por ser uma mais-valia nas equipas. Penso que terá sido mais ou menos por isso. No fundo sou boa pessoa.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD5 - Eu para além destas que referi, que acho que são pertinentes, a questão da relação interpessoal que acho que facilita bastante o trabalho e encaminha, dando uma perspetiva muito positiva do trabalho a realizar e valorizando muito as pessoas, é no fundo aproveitar as capacidades e as formações que as pessoas têm para as pôr em prol da comunidade e dos parceiros

e dos pares que é uma aprendizagem conjunta. Acho que é bastante pertinente ter conhecimento no fundo das instituições, o respeito pelas hierarquias e estar por dentro efetivamente da legislação em vigor, do que se exige a um professor, seja qual for a valência que têm e que lhes é exigido, e esta formação de equipa, de equipas de trabalho acho que é fundamental, nem sempre acontece, nem toda a gente sabe trabalhar efetivamente em equipa e estar disponível para ceder, mas também aproveitar as mais-valias dos outros. Mas a questão também passa muito por um trabalho burocrático que é pesado das exigências. Eu quando entrei para esta direção com o diretor era muito numa perspetiva e estávamos naquela fase dos rankings e eu gosto dessa parte de analisar os estudos europeus fazer essa articulação entre o que se faz lá fora e o que fazemos nós cá, em que ponto é que nós estamos, e como é que podemos evoluir e isso é um trabalho que também tem por base a questão matemática, não é, e as estatísticas que acabam por não entrando, numa perspetiva que se centrou também nos rankings das exigências e isso, mas numa abordagem mais social para conseguir dar resposta a todos.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD5- Muitas das vezes é encontrar um equilíbrio entre as exigências que nos são feitas e também as dificuldades que existem nos docentes, auxiliares, administrativos e portanto tudo o que está na comunidade em articulação com as expectativas dos pais. Nós somos um agrupamento grande, temos oito estabelecimentos de ensino é numa área rural e digo-lhe que é com muito prazer que faço e fiz esse meu percurso, ter estado treze anos naquela zona da Apelação, Unhos, Camarate conhecer essas realidades que os faz trazer para uma área mais estável, quando cheguei a esta escola nós tínhamos e começamos a trabalhar, deixe-me dizer só um apontamentozinho à parte, eu fiz parte o Plano de ação da Matemática a nível Nacional, portanto acompanhei onze escolas da zona de Loures, Camarate, Sacavém, portanto essas escolas todas foram acompanhadas por mim ao longo de três anos no Plano de Ação da Matemática e isso ajudou a ter uma maleabilidade em termos de estratégias que são uma mais-valia em qualquer lado e quando cheguei aqui posso dizer-lhe que na altura dos rankings e isso, esta escola teve por exemplo, a matemática, chegou a ter doze por cento a nível da média nacional, portanto encontrei aqui uns alunos excelentes, completamente diferentes de uma zona rural onde há um acompanhamento muito efetivo, muitas vezes dos avós, que já não existe nos outros centros urbanos que lhes dá um suporte de diversas atividades, de terem a possibilidade de brincar, porque não acontece com muitos, de brincar, de correr, de saltar, andar na rua, andar no campo e isto faz dos alunos umas pessoas mais desenvolvidas, mais envolvidas socialmente, porque têm as comunidades, têm estas festas, têm estas coisas da aldeia que os outros não tem da mesma forma, há muito convívio, eles fazem um grupo entre eles escuteiros, saem muito, andam muito de bicicleta que é uma área que tem escolas

de ciclismo e de atividade física que é muito importante para as crianças e para os jovens. E aqui nota-se esse envolvimento, mesmo em termos de igreja, percebe é muito rural, mas acaba por abarcar muito mais valências do que o trabalho e pronto para quem vem do bairro, os meninos estavam na rua o tempo todo e não com as melhores atividades não é. E essas estratégias vindas da escola também de apoiar em termos de atividade de clubes, nós temos clube de música, clube de artesanato, robótica, temos sido o piloto de desenvolvimento da robótica nas escolas, temos um professor interessantíssimo, nós temos impressoras três D, os meninos fazem programação de computadores desde o primeiro ciclo, com drones, montam pequenos computadores. Todas essas dinâmicas acabam por dar resposta à maior parte dos alunos em algumas atividades que não são extracurriculares, não é, que são na escola, mas proporcionando-lhe a questão das artes, nós temos plano nacional de leitura, plano nacional de cinema, plano nacional das artes e saímos, temos Erasmus por exemplo, os alunos do 1.º ciclo também fazem Erasmus, vão a Sevilha, vão a Itália, temos o grupo que está agora há dois anos em funcionamento é Polónia, Itália, Espanha, Portugal e Grécia e portanto tanto os professores que vem cá, como os nossos professores vão lá, como alguns alunos também vão lá e trabalham diretamente nas aulas com os colegas, muito interessante.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor(a)?

SD5- Eu acho que toda a formação que fazemos ao longo da vida é relevante para a nossa capacidade, tanto de lecionar como de intervenção social e de intervenção em sala de aula também. A minha formação de 1.º ciclo e acho que todos os professores deveriam ter uma formação mais nesta área, eu sou de uma área muito antiga, mas na minha altura e portanto foi uma altura mais exigente em termos da questão da escola moderna, portanto tive essa formação já na diversificação e diferenciação de estratégias que me permitiu trabalhar, tanto na formação de professores, que fiz durante bastante tempo, como nesta formação quotidiana digamos que eu na altura, quando fui Coordenadora de Departamento obrigava-me em todas as reuniões de departamento fazer uma atividade de partilha de boas práticas e isto já lá vão muitos anos, agora pronto já se fala mais, mas na altura não se falava o que era um teste em duas fases, o que eram umas questões de aula, o que é o trabalho colaborativo, a questão de ir às salas, nós temos coadjuvação em todas as turmas de matemática e de português e muitas de Inglês também é uma escola aberta, uma sala aberta em que podem estar dois ou três professores ao mesmo tempo é uma coisa que se cria e se constrói porque existem muitos professores e quanto mais subimos mais se nota a diferença, no secundário é quase impraticável, mas os alunos perceberem, podemos estar várias pessoas em sala de aula com o mesmo respeito, com o mesmo trabalho, fazendo uma

intervenção mais para uns, mais para outros, é diferenciação pedagógica efetiva é acompanhamento individualizado e isso não é muito fácil para algumas pessoas, nomeadamente estou a falar do segundo e terceiro ciclo e secundário a sala de aula é sua e não se partilha, mas a partilha de boas práticas. Eu quando fui Coordenadora ia passando nas salas e estava nas salas de todos os professores do meu Departamento e dizia-lhe muitas vezes nas reuniões, sou tipo ventoinha, vou a uma e vejo uma atividade engraçada e na reunião de Departamento, a seguir, mostro aos outros e lembro que há uma série de coisas que aprendi nas aulas dos outros colegas. Portanto toda a formação que se tem, nem toda a gente a aplica mas é sempre uma mais-valia para qualquer atividade. E esta questão mais holística, mais geral da formação, muitas vezes dizem, mas como é que é possível fazeres essa formação agora em Psicologia social, o que é que isso tem a ver, as minhas investigações foram religiosidade e bem-estar, portanto quem trabalha o bem-estar trabalham em qualquer área e o bem-estar psicológico tem a ver com esses estímulos positivos, com tanta coisa, com a felicidade, com o respeito pelos outros e isso é trabalhável. O meu perfil é sou às vezes moderada de mais, calma, raramente me excedo em termos de linguagem e nós temos ali vários problemas, nós ali também gerimos muito a questão disciplinar, porque qualquer coisa vem ter connosco ou quando saem, temos muito poucas sinalizações de indisciplina, mas também quando temos algumas é uma punição significativa para a questão não se alargar e pronto, há coisas recorrentes das épocas, antigamente não havia questões de gravar colegas, são outras questões que as redes sociais trazem muitas vezes, várias complicações em termos dos bowlings. Eu acho que tenho perfil para as relações interpessoais porque já as trabalhei muito.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD5- A direção funciona em equipa, mas efetivamente a diretora é um arco forte e eu entro muito na questão da diretora, nós duas, eu sou a moderada que acalma, tento resolver as questões, a prof. F é a diretora mais forte, que de vez em quando se excede, mas que resolve. Nós somos cinco e funcionamos muito bem em equipa, mas efetivamente destaca-se a diretora pelo tipo de pessoa que é, eu sou o contraponto, ela explode, mas esteve vinte anos em direções é efetivamente talhada para aquilo. É uma pessoa que sempre controla tudo, tem uma capacidade de trabalho brutal e eu por acaso noto se calhar em mim essa capacidade, eu sempre trabalhei muito e ainda por cima sempre a acumular e tudo efetivamente, trabalhamos muito, mas ela é talhada para aquilo, a questão que poderá falhar minimamente é esta relação interpessoal, do stress e tudo, por isso as equipas servem para isso para se equilibrarem umas as outras. A diretora é professora de terceiro

ciclo de Inglês, eu sou a subdiretora, depois temos três colegas adjuntos, uma de primeiro e segundo ciclo, mas que está a assegurar o primeiro ciclo e a parte da educação de Infância, mais direcionado para elas, depois temos um colega também de segundo ciclo que é de educação física, eu sou de matemática e Ciências, mas também professora de 1.º ciclo e a minha colega que está no primeiro ciclo é efetiva lá também tem a mesma formação que eu é professora de 1.º ciclo e de Matemática e Ciências e está efetiva no 1.º ciclo e depois temos uma professora de letras do 2.º ciclo de Português e História, portanto temos as áreas quase todas abrangidas. Relativamente à questão se existe uma distribuição de pelouros posso dizer que mais ou menos, nós todos respondemos sempre a todos. Quem está na direção, nós estamos praticamente, mais uns da parte da manhã e mais outros da parte da tarde, como temos regime duplo, de acordo com as aulas que nós temos. Eu e a colega do 2.º ciclo temos aulas mais à tarde este ano. Os quintos têm mais de manhã e os sextos têm mais à tarde e como nós pegamos nas turmas e continuamos com elas, portanto alternadamente fazemos, mas estamos sempre algumas manhãs, resumindo estamos sempre quase o dia todo. Mas respondemos sempre, qualquer pessoa que chegue à direção, qualquer um de nós responde. Seja questões disciplinares, seja questões dos docentes, pronto temos depois uns mais, nós estamos a trabalhar este ano com o programa Inovar pelo primeiro ano, temos colegas mais direcionados para a questão dos horários, eu faço mais a distribuição de serviço, trabalho no ano e depois mais o acompanhamento mais específico, eu como faço parte, eu e a diretora do Conselho administrativo, só nós e a tesoureira é que podemos fazer a questão dos pagamentos e dos orçamentos e dessas coisas, eu faço mais essa parte é da minha competência, mais a questão da justificação de faltas dos docentes e a questão dos funcionários é gerida de outra forma, e a questão dos pagamentos, o que é que se paga, os orçamentos, a questão com o tesouro, eu e a diretora, só nós é que fazemos essa parte e eu no fundo substituo a diretora quando ela não está, legalmente em reuniões, muitas das vezes quando temos reuniões da DGE e que temos reuniões que coincidem, uma vai a uma, outra vai a outra, uma de nós tem de estar praticamente na escola porque nós é que representamos e temos a questão de assinar as declarações e isto e aquilo e portanto uma de nós está sempre na escola. Em agosto ela fica a trabalhar na primeira quinzena e eu fico sempre na segunda, uma de nós tem de estar na escola. Nós estamos todos os dias, os cinco na direção portanto as questões são trabalhadas efetivamente na hora, não temos o hábito de fazer reuniões, nós fazemos ponto da situação em determinadas alturas, raramente fechamos a porta, nós estamos sempre de porta aberta, toda a gente entra na direção a qualquer hora, estamos sempre lá, eu saio de lá com a professora C. às sete da noite e as aulas acabam às sete e meia e há um dos nossos colegas que entra sempre às oito da manhã, portanto das oito até às dezanove está sempre alguém da direção e está sempre de porta aberta,

portanto a qualquer altura qualquer professor, ou qualquer funcionário ou qualquer aluno pode ir à direção, claro que os alunos têm sempre funcionárias no átrio e avisam que querem ir à direção e encaminham-nos até nós, sempre. De vez em quando fechamos a porta nestes momentos de questões para resolver, mais pertinentes na altura em que estamos lá todos e é uma questão de quase meia hora, nunca temos porta fechada se houver alguma coisa é mesmo, porque estamos ou a falar com a inspeção, ou com a direção geral da educação ou nós próprios a resolver alguns dos assuntos, porque todos os assuntos são partilhados e resolvidos em conjunto. Nós trabalhamos muito em casa e temos um watsap do grupo e então mandamos mensagens, estou a pensar fazer isto assim, assim, desta forma, o que é que acham, e todos nós nos manifestamos, por exemplo nós estamos numa fase complicadíssima de falta de professores e neste momento tivemos que alterar horários para estar a garantir, pedimos autorização e tivemos que reunir com as pessoas, falta professor de físico-química, professor de Ciências, professor de português e então tivemos de ir aos grupos e dizer é isto que temos o que é que podemos fazer e cada um dos professores acabou por pegar numa turma ou outra ou completar uma turma, chegámos a ter uma turma que pode ter dois ou três professores, mas é a forma de terem aulas. E agora nesta altura estamos a mudar os horários de todos para dar resposta.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD5- Um das funções é a substituição da senhora diretora em várias situações, a questão das reuniões são geralmente divididas por nós para uns e para outros, eu faço parte da seção de monitorização do centro de formação do agrupamento de escolas de Mafra, portanto a essas reuniões vou sempre eu, a questão da articulação com o centro de formação, sim, mas por exemplo o centro de formação também está agora a fazer a questão da progressão da carreira, a formação observação de aulas, eu também sou avaliadora externa, o que ocupa algum tempo, porque vou fazer observações de aulas às outras escolas, mas faço a parte do conselho administrativo, a parte dos pagamentos, conferir as coisas, as autorizações para a compra de determinados materiais, o gasto por exemplo nas verbas dos projetos Erasmos, quando nos candidatamos a Erasmus, Beetween, uma série de projetos, somos clube de Ciência Viva, tanto no 1.º ciclo, como no 2.º ciclo e são verbas que depois acabamos por ter de confirmar de acompanhar a gestão dessas verbas. A questão das faltas dos docentes, porque no fundo nós dividimos muito, a contagem do tempo de serviço dos professores, as distribuições de serviço, todas as matérias são feitas mais ou menos em conjunto, embora haja umas mais vocacionadas, que a diretora faz, mesmo que sejamos nós a fazer, por exemplo a questão das provas de aferição, as calendarizações, somos todos nós que fazemos em equipa, geralmente somos dois de nós, por exemplo a calendarização das provas de aferição sou eu, com o professor Paulo, porque ele é das Expressões e eu sou da área das

matemáticas e fazemos essa calendarização para todo o agrupamento para o 1.º ciclo, pois temos provas de aferição no 2.º ano e que são práticas também, provas de aferição de educação física, são coisas que tem uma logística complicada nas salas, nos materiais disponíveis, na compra de materiais e portanto funcionamos geralmente dois a dois da direção. Com o Inovar todos nós trabalhamos, mas há uma colega mais específica que faz a articulação com a gestão dos programas externamente, para a exportação, para a Mise, para o Ministério da educação, temos assim estas funções. Todos fazem tudo, todos estamos por dentro de tudo.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD5- As funções de uma direção são muito amplas, são muito exigentes de muitas vertentes, tem a ver com a entrada de pessoas lá, temos sempre GNRS lá em formação com os alunos de bulling, disto, daquilo e do outro, toda essa questão é complicada e qualquer um de nós tem de estar, porque pode lá estar na hora e tem de saber do que se está a passar e como está organizado, ou se não falou com quem e vamos ver, não é. Há funções que são inerentes à direção e ponto temos que as fazer, embora haja sempre um aval da diretora que é quem responde perante a tutela das coisas mais bem-feitas e menos bem-feitas e os pedidos de autorização, nós estamos numa articulação direta, por exemplo esta questão dos horários e da gestão dos horários é um trabalho semanal, pedimos os horários, dividimos os horários, separamos, pedimos as autorizações necessárias para as horas extraordinárias como para a divisão de horários para ver se alguém consegue pegar, pronto é uma gestão de quase falar com as pessoas se é para por atestado, ponha já atestado, porque tenho de pedir o horário amanhã, pronto isto é uma gestão feita diariamente e as funções acredito que em determinados sítios podem existir pessoas só com funções perfeitamente atribuídas e sei que sim, mas efetivamente quando essa pessoa não está a questão pode não se conseguir resolver na hora e isso acontece. Eu conheço muitas direções e há muitas direções de porta fechada e só entram na direção com marcação. E quando recebemos emails em três dias respondemos a todos os emails, todos e a qualquer hora, mas nós na escola um professor pode falar diretamente com o diretor de turma de outra turma e é essa articulação que é necessária para nos facilitar também a nós. E se a resposta não for na hora, não é eficaz.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD5- Eu tenho boas relações com toda a gente e são relações muito próximas acontece muitas vezes, com alguma frequência, nós circulamos muito, nós vamos à sala de professores estamos lá, estamos lá, também porque todos nós praticamente todos damos aulas, não é, mesmo a diretora há alturas do intervalo que estamos lá sentados, nós temos algumas dinâmicas da sala de professores e isso ajuda a nossa relação, quando alguém tem algum problema, possivelmente

primeiro vem ter comigo ou com um dos adjuntos para nós tentarmos resolver mais ou menos a situação para depois quando for efetivamente for tomada a resolução, já está discutida por alguns de nós, certo, muitos dos professores fazem isso também, porque nós pertencemos aos departamentos, trabalhamos diretamente com eles, nós fazemos permutas para assegurar as aulas uns dos outros, efetivamente existe uma pessoa forte que é a diretora e como lhe falei logo no início, acho que em todas as equipas, seja qual for e todas as instituições deve haver o respeito pela hierarquia e a minha superior hierárquica é a minha diretora, embora eu a represente em determinadas alturas e aí cumpre-me a mim fazer cumprir as coisas, mas qualquer coisa que nós resolvemos na hora, geralmente é comunicado, a não ser que sejam as questões normais da indisciplina. As relações pessoais são feitas de caminhos onde é que vamos, a quem nos dirigimos e quando sabem nós estamos ali cinco pessoas e podem resolver com qualquer uma, embora alguns queiram mesmo tratar alguns assuntos específicos com a diretora e voltam mais tarde. É bom também cada um de nós ter aulas, porque cada um tem assento nas reuniões de coordenação de determinadas disciplinas. Eu tenho assento no meu departamento de matemática e Ciências, a outra colega tem assento na área das línguas, o outro na área das expressões e a professora do 1.º ciclo está no 1.º ciclo e nos educadores de Infância, não é, controlamos as atas, todos esses assuntos são controlados mais os menos desta forma, há uma articulação efetiva e pontual, tem de ser resolvido seja quem for que esteja lá. Tenho um problema, sou eu que lá estou e tenho que resolver.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD5- Costumo tomar muitas decisões sozinha, como lhe disse qualquer um de nós quando lá está, embora a diretora esteja sempre lá, das nove às 17h30, portanto nós estamos sempre lá, percebe, mas se tiver de resolver algo, resolvo e depois comunico-lhe. Estamos todos na mesma sala, não há sala da diretora, portanto ouvimos os telefonemas uns dos outros, nós atendemos telefones de muitos pais.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar?

SD5- A principal é a substituição da diretora em caso de ausência, seja do que for, seja de férias, seja de outras reuniões, seja o que for, no fundo é assegurar o funcionamento da escola em todas as vertentes, de alunos, de professores, de auxiliares, de pessoal administrativo, de pais, seja o que for. Depois temos tarefas mais específicas, como lhe disse a questão do conselho administrativo e esta parte de pagamento que está muito, tanto posso fazer eu, como a diretora, mas neste momento, faço mais eu, a questão da justificação das faltas, também sou mais eu, mas

também é quem lá está, como dou aulas posso não estar, e a diretora também pega nas coisas, a questão da relação com os colegas muitas das vezes nós acompanhamos alguns colegas nas reuniões com pais quando intendemos que é pertinente, que é um caso mais complicado está sempre uma de nós, ou a diretora, ou eu, nas reuniões de departamento às vezes também lá vamos. A diretora faz uma ronda pelas outras escolas, nós temos oito estabelecimentos de ensino, quatro escolas de 1.º ciclo e vários Jardins-de-infância e portanto essa articulação é feita na maior parte das vezes com a diretora. Passear pelas escolas, fazemos isso muito na altura das festas, passear pelas escolas e partilhar, mas assumindo as funções todas, as funções inerentes ao cargo da direção, certo, acompanhamento a colegas, todas as questões, os colegas vêm ter connosco sempre que precisam de faltar, numa determinada data e possível resolver, trocamos, fazemos permuta, asseguramos a turma, geralmente conseguimos assegurar as turmas, não asseguramos quando é grave, como é lógico. E portanto são funções que não estão especificamente atribuídas, sou eu que recebo sempre os professores quando se apresentam no final de agosto, sou sempre eu, gosto muito de receber as pessoas, de mostrar a escola, de dizer quais são as valências, ir ao centro de recursos, até tem atividades a mais, é uma coisa gira, um centro de recursos brilhante, uma bibliotecária de virem pais, concursos de alunos e pais, temos muita coisa e nós estamos lá nessas alturas. Todos fazemos tudo.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD5- É assim eu dou aulas, eu não falto as aulas por estar na direção, não tenho ideia de faltar, posso estar numa reunião, mas as aulas são fundamentais. Portanto esta é uma das minhas prioridades e são oito horas. Depois se temos alguém para receber, um encarregado de educação ou um professor é isso que se faz, sempre, pode ser feito logo ali com porta fechada, ou com porta aberta ou ir para uma sala de reuniões ao lado quando são questões mais particulares de encarregados de educação que também há, que nos pedem muitas ajudas nas questões da guarda partilhada, quem tem autorização, quem não tem, quem o pode vir buscar, e depois faço o outro trabalho burocrático das programações que temos de fazer em relação ao trabalho desenvolvido ou porque vai haver um concurso, porque vai haver uma atividade, e nós geralmente articulamos, nestas alturas nos conselhos de turma nós fazemos logo os momentos de avaliação, porque nós estamos também com o projeto Maia, portanto estamos numa aposta forte na avaliação formativa e portanto delineamos momentos de formação que são estipulados, os encarregados de educação

têm conhecimento logo no início do período, nas últimas reuniões planificamos logo os momentos de avaliação para o período todo e isso é tudo trabalho feito nosso, não é, fazer umas grelhas, preencher trabalho, preparar a questão dos exames, portanto está sempre a chegar informação e nós temos que analisar e organizar em termos de trabalho ou de direção, há muita coisa a fazer mesmo. As estratégias, quem está numa direção tem de ter maleabilidade da prática e do funcionamento. Se eu vejo uma criança que está doente, que está deprimida é isso que eu tenho, eu tenho de largar tudo e tratar esta situação, certo. E telefonar aos pais, esses são pormenores que já estão na rotina.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor(a)?

SD5- Não sei, mas quando vão lá, colocam as questões como se fosse à diretora, percebem que a decisão é a mesma da diretora quando são casos complicados, mas qualquer professora, qualquer pessoa, em qualquer sítio que me encontre, mesmo à ida para as aulas ou isso coloca as questões que entende e eu digo já lá vou, já falamos depois vê lá o que é que achas, falas tu com a diretora, ou dou lá um salto para resolver, confiam. É uma relação de confiança.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor escolar para exercer as suas funções?

SD5- Todas as condições. E volto à mesma questão é fundamental o respeito pela hierarquia. É meu dever comunicar à diretora ou a Direção geral, à Dgeste, ao Ministério da educação, seja o que for, nós temos superiores hierárquicos que devem ter conhecimento das coisas que são necessárias ter, não da questão do dia-a-dia, mas que são, tem todas as funções, embora possamos ter muitas discussões à cerca, porque todos nós temos razões diferentes e a resolução do problema, mas nessas coisas é fundamental que haja quem resolveu, resolveu, aceita-se a resolução, independentemente de podermos fazer uma intervenção diferente a seguir ou continuidade da intervenção.

Q- Acha que o papel do subdiretor(a) é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD5- Não, acho que não. Não noto diferença nenhuma, é assim eu sempre trabalhei assim nas direções por onde passei e numa delas fui vice-presidente da CAP efetivamente a competência é do diretor, a responsabilidade é do diretor, quando estou a substituí-lo assumo essas funções e vou arcando com as consequências, quem responde face à tutela é sempre o diretor e portanto todos nós temos de ter isso em atenção, por isso comunicar em situação de contacto da tutela com a diretora, ela tem de estar a par das situações que eventualmente podem criar processos e outras coisas e isso são questões de gestão interna que tem de ser feita. Eu posso não concordar totalmente com uma das resoluções, mas no momento da resolução se poder fazer alguma

intervenção devo fazê-lo, esta situação pode ser melhor gerida desta forma, isto acontece, tanto para um lado, como para o outro, com qualquer um de nós.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD5- Eu acho que são ambas. Eu acho que quem está numa direção tem sempre, nomeadamente nós duas somos líderes por excelência, temos de ser, as duas, os outros podem não ser tanto. Cargos de gestão são cargos de liderança, seja que tipo de liderança for não é, com tantos tipos de liderança, não é, mas que se articulem e que funcionem, acho que é mais, não sei, não consigo dosear, são os dois, liderança e gestão.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor, líder, mediador, bombeiro, outro)?

Porquê?

SD5- Eu acho que sou mediadora, a minha liderança é uma liderança e é intermédia, ponto, vamos ver independentemente de ser subdiretora, não deixo de ser subdiretora, diretora é líder é efetivamente a diretora, certo, eu gosto de mediar, sou moderadora, sou mediadora, seja dos conflitos, seja das execuções, o trabalho eu gosto de mediar, entendendo o mediadora entre um e outro, estar no meio, sim e é no meio alto, ok. Eu sei que sou uma líder, mas também me formei para isso, gosto da liderança, já o meu pai era assim, sempre foi, com esta parte de comunicar, de estar, de me envolver, sinto isso até pelos meus gestos, que não param. Sim, mediadora.

Q- Que autonomia tem um subdiretor(a)? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD5- Eu iria mais para a liderança partilhada, talvez transformacional, eu quando digo as coisas, nem sempre, proponho, gosto de mandar para o ar, porque já ouvi não sei quantas, já ouvi muito, e vamos trabalhando o assunto e eu consigo chegar lá, certo, acontece-me em determinadas coisas, na questão dos horários se calhar temos de fazer aqui qualquer coisa nos horários, e consigo influenciar as pessoas na ideia que tenho.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD5- Havendo uma liderança forte, como existe na nossa diretora, eu sou sempre a parte, porque me posiciono nessa questão, e ela que praticamente distribui trabalho, quase não há uma reunião, mas tenho isto e isto para fazer, faz isto, faz aquilo, certo, porque é uma situação diferente, certo, eu sou capaz de chegar e dizer tenho esta coisa para fazer, quem faz comigo, nós trabalhamos muito a pares, enquanto a líder diz tenho estas coisas para fazer, quem é que faz, e distribui. Há diferença na ausência dela, ela sai por voltas das 17h e a seguir estou eu. Efetivamente é um papel diferente, o diretor manda, põe, distribui, delega sistematicamente, é distribuir quase é mais

distribuir, não é tanto delegação de competências, porque vai sempre lá. A diretora é uma líder, muito presente, muito perspicaz, nota-se bem que é a diretora, em todo o lado.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD5- Alterou de uma forma, a diretora nunca saiu da escola, a diretora não quis ninguém na escola, de nós, no primeiro confinamento esteve sempre sozinha na direção, nós estávamos em reuniões em zoom, porque quase todos nós dávamos aulas de casa, certo, a diretora esteve sempre na escola, não faltou um dia à escola, esteve sempre aberta a escola, com o pessoal administrativo, mas muitas vezes sozinha na escola, durante muito tempo, da segunda vez fomos para a escola com ela, podíamos reversar-nos, mas estávamos sempre com ela na escola, porque nós lá tínhamos setenta meninos, aqueles que não tinham condições, fizemos um rolmam de professores e estivemos sempre na escola. Dei aulas de casa, mas às vezes também dava da escola, mas a diretora nisso, não quis lá ninguém e foi muito duro para ela, mas não quis mesmo lá ninguém, podia não ficar, havia diretores que não estavam, agora a partir do momento que tivemos meninos fomos todos para lá, nós direção.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD5- Eu aprendi a questão das relações, a questão burocrática também se aprende muito, mas aprende-se, sendo subdiretora ou não, não é, subdiretora porque também é a outra questão das outras questões do conselho administrativo, é a questão dos orçamentos e nisso dá-me jeito também ser de matemática, mas aprendeu-se a lidar com os outros, a ultrapassar dificuldades, porque há imensas dificuldades, principalmente a resolver problemas, sejam eles de ídolo que forem, resolver problemas relacionais, de professores, a questão da intervenção, por exemplo vou ter com os docentes e pergunto se querem ajuda, falo com eles à partem pergunto se precisam de ajuda, nós colocamos uma pessoa a coadjuvar a turma, há pessoas que têm problemas no controlo disciplinar, às vezes na questão científica e portanto nós sugerimos e geralmente fazemos um apoio de coadjuvação a esses professores em sala de aula, e isso é muita sugestão da diretora e resolução dela, mas geralmente sou mais eu, que tenho esse papel de falar com os professores.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD5- São estas relações pessoais, as relações com professores, com funcionários e com os alunos, eu gosto muito de trabalhar com os miúdos, eu acho que nasci para isto, porque me satisfaz, eu tenho imenso prazer em estar na escola, em ajudar, em partilhar, isto é um prazer para mim, mesmo. Dar aulas, mesmo quando a gente fica quase nos limites e digo que já não os aguento.

Q- Quais as principais dificuldades que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD5- É assim, nós os apoios da tutela temos, nós temos, ao fim de muitos anos de estar na gestão, nós também temos muitos contactos e pessoas com quem conseguimos resolver as situações, não é, porque as pessoas também já lá estão há muito tempo, não é, e portanto os apoios das autarquias e das comunidades, o apoio da comunidade é fundamental e esta articulação com a autarquia, eu não tinha falado agora ainda, mas é uma questão muito pertinente, principalmente nesta fase que estamos em mudança e alteração de competências, delegação de competências nesse âmbito, nós se calhar também somos privilegiados, porque o vereador da educação e da cultura era diretor antigo, mas a autarquia funciona muito bem, recebe muito bem as pessoas, mesmo, e é um cartão de visitas que no fundo nos apraz continuar a ter. As boas vindas para os professores é uma coisa importante, seja na escola, seja na autarquia. Pronto essa relação nós temos, contamos com a autarquia para muitas coisas. É no fundo um apoio da comunidade educativa porque a comunidade educativa é alargada. Há muitas dificuldades inerentes ao cargo, mas são resolvidas na hora, umas levam mais tempo, outras menos tempo, outras não se resolvem, temos de ser claros, mas a questão da comunidade é importante, há bocado falei na GNR, porque nós temos articulação direta na escola com a GNR, do ambiente, temos efetivamente uma comunidade alargada que reúne no conselho municipal da educação, tanto médicos, as enfermeiras estão sempre disponíveis, isso são resolução de problema, são rotinas que no fundo já existem para prevenir, muito para prevenir, a questão da educação para a sexualidade com os alunos, há muita coisa, agora as dificuldades ultrapassam-se em conjunto, nunca são resoluções individuais, mas não é difícil, porque somos unidos e também temos muita discussão, há coisas que são mais difíceis de resolver, mas estamos ali a aguentar, também temos queixas, responder a queixas às vezes é uma chatice, uma faz uma proposta de resposta e toda a gente lê e toda a gente altera, nós temos muito isso que nos ajuda e nos dá apoio.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD5- São os constrangimentos da diretora também, não ter professores é não, principalmente esta questão de não ter funcionários, de resolver algumas questões, mas as grandes questões são mesmo o não ter professores na altura, ou não ter condições de funcionamento, são os grandes constrangimentos.

Q-Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD5- Não, porque nós temos formação para as direções e geralmente ou vamos as duas, há alturas em que vamos as duas, nós partilhamos a informação que temos, eu não considero, mas muitas pessoas que estão na gestão já tem formação adequada, já tem formação em supervisão, certo,

mas eu acho que é pertinente ter a formação, sim. Há muitos colegas com quem trabalhei e não tinham a formação em Administração escolar e trabalhavam lindamente, assim como, há outros quem tem formação e depois não conseguem, a experiência faz muito, mas o perfil da pessoa é fundamental e a capacidade de trabalho, para tudo na vida, até para se ser professor, ou se tem perfil, ou se sabe o que faz, eu entro numa sala de aula e já entro há muito tempo, porque já fiz muita observação de aulas eu sei quem lá está, se é bom professor ou não é bom professor, até pode estar um barulho enorme, porque até estão a fazer uma atividade não sei de quê, agora nós sabemos quem tem o grupo na mão, quem tem empatia, quem tem os alunos com eles e que não tem e nunca teve, não consegue organizar uma aula, uma sala, não comunica.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro? Porquê?

SD5 – Não, não pondero e sempre ponderei não ser, embora tenha sido várias vezes solicitada para isso, mas eu disse-lhe há bocado, eu sempre acumulei, eu gosto de trabalhar, o ensino superior para mim era uma coisa da qual não queria abdicar, gosto de trabalhar com esse público também, e portanto não o podia fazer sendo diretora, por causa da exclusividade e portanto mantive, e agora tão perto da reforma já não se equaciona.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

E4- Eu acho que esta conversa consigo teve no seu ponto fundamental, mas que não é só da profissão docente, desta profissão é desta e de muitas outras, quem lida com pessoas que é o ouvir os outros, o ponderar sobre as opiniões dos outros, colocar-se um bocadinho no outro papel, seja de aluno, seja de funcionário, seja de professor, não é tomar as dores, mas no fundo tentar fazer sempre uma abordagem positiva, é possível, é capaz, vamos conseguir, vamos tentar, mesmo que quase não tenhamos muita esperança, mas se é para resolver um problema nós temos obrigação de tentar fazê-lo, tentar resolver, seja de que índole for, não é, numa questão económica, numa questão de falta de material, numa questão de dificuldade de estar numa sala de aula, esse papel eu acho que faço bem, e é minha obrigação, e portanto sinto-me feliz e saio de lá sempre bem-disposta, embora muitas vezes saia com cansaço e exaustão. Há dias que é exaustão, porque acontece de tudo, mas é preciso ter bom senso, empatia e capacidade de resolução de problemas, podemos ser muito simpáticos e depois não resolver nada, não é essa a função aqui, acho que o papel de subdiretora deverá ser em todo o lado o apoio de toda a direção, no fundo essa questão da posição intermédia é articular bem com os adjuntos, mas também articular bem com a diretora e depois também com o resto das pessoas, ser ali um elo de ligação até, e de apaziguamento de questões mais empolgadas que acontecem com alguma frequência e este papel assenta-me bem, acho que é isto que eu gosto de fazer, mesmo que não tenha esse papel, o papel principal, não tenho o papel principal, mas sei e gosto deste meu papel secundário de assegurar o bom

funcionamento, é mesmo assegurar o bom funcionamento nos aspetos práticos, funcionais de trabalho técnico mas depois também de relações interpessoais, ouvir os outros. Esta relação que eu sei que me procuram muito nesta perspetiva antes de ir à diretora mesmo, sou quase o filtro. Estras características treinam-se, eu quando comecei a fazer formações e a participar em seminários eu obrigava-me sempre a fazer uma intervenção, o que era uma coisa difícil, em todos os seminários por onde andei e era nova, na altura, porque eu fiz o mestrado bastante nova, era das mais novas do grupo, havia muito poucos mestrados na altura, então obrigava-me, eu preciso de comunicar, eu preciso de perceber qual é o meu impacto ou a minha posição numa plateia com muita gente. É um treino e isso ajuda-nos. Outra coisa que é importante é vestir a camisola e deixar uma marca positiva em qualquer escola em que tenha estado, em qualquer sítio, por muitos problemas que tenhamos, deixar uma porta aberta, nunca sabemos quando é que podemos voltar lá.

Transcrição da entrevista 6

Subdiretor 6

Data: 06-01-2023

Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional.

Qual é a sua formação de base?

SD6- É assim, portanto em oitenta terminei o curso de educadora de Infância na escola João de Deus em Lisboa, depois vim para o conselho, vim para o Sabugal, depois fui para o Fundão, depois regressei em dois mil, fui para o Instituto Politécnico da Guarda à ESE fazer a Especialização durante dois anos, até aqui estive sempre ligada, portanto ao Ensino e ao acompanhamento direto com as crianças até dois mil, agora não sei precisar, mas dois mil ou dois mil e um, na altura foi quando veio a lei da organização dos agrupamentos, iniciámos o agrupamento com o pré- escolar, o primeiro ciclo, segundo e terceiro ciclo, depois passado dez anos veio novamente em parte a imposição e todos os estabelecimentos do conselho ficarem em agrupamento e aí foi quando nos juntámos à secundária, a partir dessa data temos estado sempre em agrupamento. A equipa teve uma pequena alteração quando se juntou à secundária, entretanto, o diretor reformou-se e mantivemos a mesma equipa, portanto trabalhamos bem, aprendemos uns com os outros, fomos fazendo o percurso junto, porque era uma situação e um desafio novo, para todos, embora quem lá estivesse, tivessem mais experiência, porque do Pré-escolar e do 1.º Ciclo, vim eu e outro colega e integramos parte da equipa que já estava formada no 2.º ciclo, portanto

eles não tinham tanta experiência a nível desses ciclos, e foi nesse entrecruzar de experiências a níveis diferente fomos construindo o caminho, portanto eu estive sempre como adjunta até agora, há cerca de dez anos. Portanto a formação que fiz foi a formação inicial e a especialização na ESE da Guarda na área das Expressões.

Q- Há quantos anos é professor(a)?

SD6- Sou educadora desde 1980. No próximo mês reúno as condições de aposentação. Já tenho 65 de idade e já tenho 42 de serviço, portanto estão quase reunidas as condições para dar o lugar a outro.

Q- Relativamente à escola atual, há quanto tempo lá trabalha?

SD6- Portanto, nesta onde estou trabalho há dez anos.

Q- Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD6- Sou subdiretora há cerca de dez anos, foi na mudança para a secundária.

Bloco C

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhido(a) para desempenhar esse papel?

SD6- Talvez tivesse a ver com o meu perfil bastante conciliadora, portanto também sempre muito dada a desafios, atenta e também faz parte de mim, portanto eu vivo as crianças, a vida da escola, de forma intensa e gosto muito, sempre de dar o meu testemunho através do exemplo, de fazer, tenho sempre à vontade para pedir ao outro que faça também e faz também parte da minha personalidade, gosto muito de conversar com as colegas, de estar atenta, de resolver os assuntos através do diálogo e tentar estar o máximo atualizada possível, que algumas vezes é difícil, acho que passou muito por aí.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD6- Desde o início foi sempre um desafio, um percorrer um caminho diferente, eu já tinha vinte anos com crianças e gostava e gosto e continuo a ser ligada, mas também quando surgiu esta mudança, achei que também era altura de experimentar outro tipo de estar na profissão.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD6- Saber dialogar com os colegas, saber ouvir, ter espírito de entreatajuda, de partilha são aspetos fundamentais.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD6- Portanto, sempre muito através do diálogo, da reunião, do acompanhamento, da abordagem individual e em grupo e sempre estar na hora, presente, não deixar que os assuntos se arrastem, sempre. A prioridade é sempre resolver aquilo que aparece na hora. Estou também como coordenadora da equipa multidisciplinar, fizemos uma reunião na quarta-feira e apareceram muitas situações para resolver, hoje liguei às colegas a dizer que tínhamos muitas situações para

resolver, não pode ser amanhã, tem de ser hoje, então à hora de almoço toda a gente reuniu e resolvemos, porque o fim-de-semana podia ser a favor ou não, então resolve-se logo na hora e sempre através do diálogo e da colaboração e muito de entreaajuda, eu não sei tudo, a colega não sabe, mas sempre a por em comum aquilo que eu sei e as dúvidas que tenho e então conseguimos chegar sempre a bom porto com esta estratégia da partilha, da colaboração, acho que é sempre uma boa estratégia.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor (a)?

SD6- É importante todo o meu percurso, pesa como experiência, abona a favor de um bom desempenho, também as relações estabelecidas com todos os elementos da equipe, porque há vinte anos a trabalhar com todos juntos tem sido sempre um caminho crescente porque a estratégia é sempre esta. O diálogo, a entreaajuda, a partilha, aquilo que cada um sabe, não é só seu é sempre do grupo e isso pronto acho que é uma das estratégias que nos ajudam a estar no cargo.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD6- É completamente em equipa, embora inicialmente a lei previa, que ela fosse em equipa, posteriormente passou a unipessoal, mas manteve-se sempre o espírito de equipa, sempre, aliás nestes anos todos, já todos passámos pessoalmente e profissionalmente momentos bons e menos bons e sabemos sempre que podemos contar uns com os outros, há eventualmente formas diferentes de ver, mas isso não serve nunca como uma situação de desunião, não, de discussão e depois chegasse a um consenso.

Sim existe uma distribuição de pelouros, não escrita, mas formalmente não, mas na prática e no desempenho sim. Neste momento o diretor, ele é que supervisiona e articula, há um colega que está muito mais direcionado, logo agora com a questão da informática, dos computadores isso é pelouro dele, ele é que faz a distribuição, há outro colega que faz a assistência, eu estou mais direcionada para a educação inclusiva, também sou a coordenadora da EMAEI, tenho a meu cargo toda essa dinâmica, é praticamente minha, tenho depois também a articulação de projetos, temos uma coordenadora de projetos, mas ainda hoje foi falar comigo, coordenamos sempre e articulamos e conversamos e depois também em termos de abordagem com entidades, com a autarquia, com o centro de saúde, com algumas juntas de freguesia, com os bombeiros, o diretor faz, mas depois há algumas especificidades em que eu costumo fazer sempre essa articulação. As reuniões que eu coordeno são as da EMAEI, reunimos todas as quartas-feiras e depois reunimos sempre que necessário por período com o pré-escolar, com o 1.º ciclo, o 2.º e terceiro e o

secundário, isto a nível da equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva, reunimos desta forma, em termos de equipa reunimos todas as quartas-feiras. Relativamente às reuniões na direção reunimos informalmente sempre que necessário, portanto não temos uma reunião formal de dizer assim, agora é a reunião da direção, não, nós estamos a trabalhar todos no mesmo gabinete, portanto sabemos sempre todos o que se está a passar. Há momentos que é preciso discutir, então sentamo-nos numa mesa que temos e falamos, mas as coisas são quase sempre partilhadas, portanto nós estamos num gabinete, estão três de um lado e dois do outro e estamos sempre a partilhar, não há aquele momento de reunião formal.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD6- Portanto tudo o que diz respeito à gestão de recursos humanos, no pré-escolar, no 1.º ciclo, a dinâmica é trazer gente para assegurar o normal funcionamento das aulas, o encaminhado de todas as crianças com necessidades educativas especiais, depois de fazer a análise e encaminhá-los ou para o SPO ou para as terapias, fazer a ponte entre a escola e os organismos com quem temos protocolo a nível de algumas terapias, nós só temos mesmo resposta a nível do acompanhamento psicológico, depois todo o resto de terapias não temos, temos protocolos com alguns organismos que nos dão esse tipo de resposta, gerir tudo o que diz respeito à informação, ao correio que chega, as resposta também passa bastante por mim, a discussão e implementação de alguns projetos, como já tinha dito à bocado a coordenação da equipa e depois todas as atividades que têm a ver com a vida da escola, recursos humanos, gerir as AECS, gerir também a plataforma que tem a ver com todos os alunos no âmbito do artigo 54, fazer também toda a monitorização desses alunos, isso também passa por mim, encaminhar os assuntos que dizem respeito à educação inclusiva para o pedagógico e todos os assuntos que têm de passar pelo pedagógico juntamente com a equipa e depois gerir, porque é assim as direções das escola são autênticos laboratórios, desde que se abre a porta às nove horas, são sempre situações que têm de se gerir, sem nenhuma programação, os conflitos dos alunos, e toda a situação que envolve a vida, as necessidades, a formação, alguns projetos, nós este ano também temos conosco um Projeto a desenvolver durante o ano que é o EKUI que tem a ver com a metodologia EKUI, portanto no âmbito das crianças com necessidades e no início da leitura e escrita, há turmas que estão a implementar a metodologia EKUI, portanto também passa muito por uma orientação para a qual eu estou mais direcionada.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD6- Portanto, também estas, porque inicialmente foram-me atribuídas e depois foram sempre tendo ali uma sequência, porque há outro tipo de tarefas que eu não desempenho, outros colegas desempenham, há uma grande quantidade de tarefas que são comuns a todos e quem está é que

gere, eu estou hoje, faço a gestão de tudo, quando estamos todos, estas talvez, porque tenho um perfil mais ajustado e foram-me sendo indicadas e depois fui sempre desempenhando. Quando foi no âmbito do 54 no pedagógico, a questão foi levada a pedagógico e ele indicou quem deve desempenhar é a C. aí já nem foi tanto eu que escolhi, foi o pedagógico, estas e outras funções e há outras que dizem que têm mais a ver comigo, lá decidiram isso. Vamos aprender juntos e tem sido assim.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD6- Já falámos que nós não temos reuniões formais, mas temos sempre muitos momentos de tratar assuntos que são prioritários, eu tenho um assunto que está mais perto de mim e eu partilho-o com o colega, logo à tarde vamos tratar desse assunto, há sempre ali uma conversa, eu partilho e combinamos e tratamos do assunto que está em causa.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD6- Também já trabalho há muito tempo e sei também qual é a postura dele e perante os assuntos, se ele não estiver por alguma razão, tomo e depois partilho, caso isso, possa partilhar, partilho e depois em conjunto resolvemos, na grande maioria articulamos sempre. Na grande maioria das decisões há sempre uma partilha é óbvio que ele é o diretor para o bem e para o mal, ele é que tem de assumir, mas pronto se eu tomar as decisões há sempre uma preocupação de partilhar com ele as decisões.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar?

SD6- Faço parte da equipa da EMAEI, tenho sempre a cargo os projetos que se implementam, toda a articulação com as entidades em termos de projetos, porque depois há em termos de alguma burocracia e agora tem-se verificado mais, porque desde abril, a maior parte das funções passaram para o Município e essa questão não passa muito por mim, passa pelo diretor, portanto tudo o que seja com o Município, o Centro de saúde, com a comunidade em termos de projetos geralmente passa sempre por mim. A gestão dos recursos, de forma a assegurar o normal funcionamento das salas, do pré-escolar, do 1.º ciclo passa sempre por mim, tenho tido sempre também as funções desde que iniciámos ser a presidente de júri nos concursos para as psicólogas, sempre que temos tido concursos para a colocação de psicólogas, tenho sido sempre eu a presidente e depois todo aquele processo que está inerente à seleção das psicólogas também tem sido sempre tarefa minha. Assisto também sempre às reuniões quando necessário de coordenadores/diretores de turma para passar a mensagem a nível mais do decreto-lei 54 e acho que não me estou a esquecer de alguma área, a articulação dos colegas é sempre feita comigo, do pré-escolar, 1.º ciclo, mesmo dos outros ciclos, alunos com necessidades educativas especiais e SPO.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD6- Há assuntos que são de agenda, esses são os que vou ter como prioritários, no entanto como dizia há bocado aquilo ali é um laboratório vai ter que se resolver tudo aquilo que aparece, especialmente em primeiro lugar tudo o que diz respeito aos alunos, são sempre os prioritários, a todos os níveis, seja a nível do comportamento, seja ao nível da alimentação, porque temos recebido algumas famílias com necessidades, que neste momento estão muito soltas, não tem ali assim muitas âncoras, essas crianças são sempre para mim a prioridades. As de agenda vão também sendo prioritárias, se tiver uma reunião tenho de cumprir a reunião que está agendada, faço algumas vezes também formação online e também tenho de cumprir essa calendarização e vai sendo assim. Eu não dou aulas, sempre que era necessário substituir, ia substituir, agora já há uns anos que não, porque também os recursos não são mais, mas são de maneira diferente, porque as colegas já todas têm redução e nós temos sempre um docente afeto às substituições, mas também tem sido uma situação que tem vindo a piorar, porque a faixa etária vai avançando e as colegas têm algumas necessidades por questões de saúde, têm de ser ausentar e temos tido sempre situações que temos que resolver, mas neste momento não costumo, mas já o fiz durante muito tempo, a substituição se era necessário eu avançava com um grupo e se houver necessidade de resolver uma situação que já nos tem acontecido crianças que de manhã, não há nenhum recurso que as assegure na escola, porque chegam muito cedo por causa do transporte já tenho sido eu a primeira a chegar à escola para abrir as portas e acolher os meninos até vir alguém que chegue.

Q- Que perspetivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?

SD6- Pois eu não sei muito bem. É assim, entendo que terão algumas, porque eles recorrem a mim para a resolução de problemas, recorrem para a resolução de algumas assuntos para partilharem comigo algumas decisões, também já tenho acompanhado os alunos ao estrangeiro, a viagens no plano anual de atividades a vários sítios, já fui com os alunos duas vezes a Londres, a Espanha, para terem contacto com a língua e contextos reais. Eu acho que vendo que elas me procuram, se acham que a minha opinião é válida é porque eventualmente há aqui alguma confiança.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor (a) escolar para exercer as suas funções?

SD6- As condições são as mesmas que para todos os funcionários, o horário, uma sala, alunos, responsabilidades, que é dada a todos os professores.

Q- Acha que o papel do subdiretor(a) é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD6- Eu ai não estive nessas funções, e também já não consigo ir lá atrás, não me consigo lembrar e não tenho ideia que seja muito diferente, porque eu não estive nesse papel, nessa altura era adjunta.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD6- São as duas. Há a de liderança e há a de gestão.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor(a), líder, mediador(a), bombeiro(a), outro)? Porquê?

SD6- Eu neste caso aqui identificar-me-ia com alguns, mas como mediadora, porque tenho feito sempre esse trabalho para que a escola, a orgânica, o funcionamento vai de encontro às necessidades dos colegas, da própria vida da escola, medeio sempre da melhor forma, o que implica bastante liderança, mas liderar sempre na postura de mediar, portanto seria mais mediadora.

Q- Que autonomia tem um subdiretor(a)? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD6- Eu diria uma liderança partilhada.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD6- É assim, embora seja um órgão unipessoal, assume-se muito no nosso caso de colegial, mas aguardamos sempre e respeitamos sempre as decisões dele, portanto as decisões passam sempre por ele, partilhadas, mas a última decisão é sempre do diretor. Quando ele não está, eu tomo as decisões como subdiretora. Eu a nível de serviço consigo manter sempre uma fasquia que dê sempre para o diálogo, para que se resolvam as coisas desta maneira, mas também tenho que fazer o autocontrolo comigo mesma. Tento sempre o diálogo, e tento sempre que as colegas tenham alguma calma e que resolvam as coisas através do diálogo, tratando as coisas assim ganhamos todos.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD6- Houve, portanto as funções mantiveram-se, algumas delas foram mais à distância, logo no início eu ausentei-me por razões familiares e não estava presencial, estava sempre online, fazia as reuniões de equipa, muito no início formamos logo o grupo de equipa e reuníamos conforme estava calendarizado, todas as semanas, tivemos necessidade de através da plataforma para partilhar materiais para partilhar com os colegas para nos sentirmos mais juntas nesse aspeto alterou, criou também em nós alguma ansiedade, porque não sabíamos como é que seria o

seguimento, houve ali estratégias utilizadas e situações que, foi termos de por em funcionamento as salas de acolhimento que foi também um desafio e foi difícil e tivemos que arranjar estratégias para gerir um pouco a ansiedade e o desconhecimento.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD6- Aprendi a trabalhar em equipa, aprendi também a valorizar o trabalho colaborativo, aprendi também a transversalidade entre os ciclos, portanto ou ser um professor do secundário, do pré-escolar ou do 1.º ciclo há linhas orientadoras que têm de ser transversais, tem de se ter também em relação à criança a mesma postura, a criança antes de começar o processo ensino-aprendizagem ou durante tem que se criar uma empatia, a criança sentir sempre no professor algo com que podem contar, aprendi que isso é transversal a todos os ciclos, o que eu já sabia cá em baixo no pré-escolar, aprendi que no diálogo e na colaboração se consegue chegar melhor ao objetivo e que ninguém sabe tudo, temos de aprender uns com os outros e também temos de estar sempre abertos à mudança.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD6- Agrada-me poder, portanto ter sempre como prioridade as crianças e todas, agrada-me que eu consiga ter como prioridade todas elas, seja em que faixa etária, agrada-me também o relacionamento com todo o corpo docente, conseguir articular com todos eles, de uma forma sempre dialogante e fazer parte de uma equipa com a qual gosto de trabalhar.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

SD6- O meu temperamento, a minha maneira de ser, as aprendizagens que eu fiz ao longo da vida, ponho-as sempre em função das minhas funções no agrupamento. Saber ouvir, das minhas aprendizagens, da longa carreira que me vai dando experiência que me ajuda nas decisões, no conseguir ver vários lados. Também sou uma pessoa ponderada, tenho a minha opinião e defendo-a, mas não a imponho. Também tenho colaborado sempre com o professor bibliotecário, algumas vezes com as atividades da biblioteca, na ida às escolas, na implementação de alguns projetos de leitura.

Q- Quais as principais dificuldades que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD6- As dificuldades encontram-se em gerir algumas situações de conflito e indisciplina, também algumas dificuldades em nos mantermos atualizadas, porque a legislação e toda a dinâmica da escola é quase a uma velocidade estonteante e resolvemos sempre partilhando, o que um sabe partilha com o outro para ver se estamos mais ou menos em sintonia e estamos a agir da melhora

forma, porque hoje em dia também há muita forma de procurar e de ver se eu na verdade estou em sintonia com os outros, nos blogs, há muita divulgação, mas temos de estar sempre atentas e procurar estar informadas, porque há uma responsabilidade, se eu agir e não for de acordo com o que está legislado é uma complicação. Antigamente a lei durava ali durante alguns anos e a pessoa já estava com ela tão consolidada que sabia sempre, hoje isso não acontece, hoje é lei e no início do ano já não é, isso é um desafio e é uma complicação, temos de estar sempre atentos a isso.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD6- Eu acho que os meus constrangimentos são iguais aos dos outros colegas, não vejo assim pois trabalhamos em equipa, se nós não trabalhássemos em equipa e se o diretor fosse uma pessoa ativa, eu teria alguns constrangimentos, mas isso não se verifica. Nem sempre estamos de acordo, mas conseguimos contornar, trabalhando em equipa.

Q- Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD6- Não, não especificamente para o exercício do cargo de subdiretora, mas formação é sempre necessária, eu tenho feito, estou sempre a fazer, já não farei mais, porque também já vou para a reforma, mas ainda este ano já fiz uma série delas, já fiz a nível da CPCJ sobre a violência, a família e o reflexo na família, fiz da educação inclusiva, já fiz alguma da DEGESTE, os encontros temáticos, acho que é necessário estar sempre atualizada, e muita dessa atualização vem pela formação que se faz e pela abertura, é obvio que às vezes se faça formação e que não foi tanto ao nosso encontro, mas há outra que vai. Eu acho que a formação é essencial, é uma forma de nos sentirmos bem connosco e com os outros, porque depois também conseguimos perante o grupo ter opinião formada e mais credível.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor(a) no futuro? Porquê?

E5 – Não, primeiro porque também já não tenho espaço para isso, já o desempenhei durante algum tempo por causa da doença do diretor, ele esteve quase um ano ausente e eu tive que avançar. Foi um desafio, tive ajuda dos colegas porque havia ali assuntos que eu não estava tanto por dentro, mas no início houve situações que correram pior, mas também, porque tive sempre apoio dos colegas que estavam no pedagógico, sempre, nunca viram em mim, porque ela veio aqui parar, não, teve que haver um esforço acrescido, o pedagógico é sempre uma responsabilidade muito grande, o pedagógico é um órgão decisor.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD6- É assim nós já falamos de tanta coisa que eu não sei se há alguma coisa, neste momento não me vem nada à ideia, mas acho que falamos de tudo e falamos bastante e acho que o órgão deveria

ser colegial e não unipessoal, porque sendo colegial todos se sentem eleitos e assim são escolhidos, escolhidos é como que há uma necessidade ou um vínculo de submissão de alguns, não em todos, mas pode-se verificar isso em alguns agrupamentos e sendo um órgão colegial todos se sentem eleitos.

Transcrição da entrevista 7

Subdiretor 7

Data: 11-01-2023

Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional.

Q- Qual é a sua formação de base?

SD7- Eu vou começar pelo início, a minha mãe era educadora de infância sem curso foi trabalhar como auxiliar de ação educativa para uma IPSS e na altura não havia APLS e eu frequentei o infantário com ela e durante a escola estava com ela, fiquei com uma paixão enorme pelo pré-escolar, na altura terminei o 12.º ano, pôs-se a questão se eu gostaria de fazer o curso do pré-escolar e pronto a minha mãe não aceitou aquilo com muito bons olhos, porque não é uma profissão de homens e por aí e entretanto eu decidi não estudar de todo, o meu pai tinha uma carpintaria, fazia portas e janelas e eu fui trabalhar com ele, com quem eu já trabalhava nas férias, era outra paixão e então trabalhei com ele, mas ele foi um bocadinho mauzinho, fazia-me trabalhar das oito da manhã, às oito da noite, trabalhos pesados e então a determinada altura achei que seria melhor estudar, que se calhar não queria aquilo para mim, entretanto fiz um ultimato não vou para o pré-escolar, mas vou para o 1.º ciclo, ingressei no 1.º ciclo na escola Superior de Educação da Guarda e o curso encerrou, nesse ano, como eu era da área de Francês de 12.º ano, fui colocado no curso de Português/Francês na contingência de fazer os três anos de curso e estágio no 1.º ciclo e a seguir começar a trabalhar, fiz os três anos e entretanto fiz um ano de interrupção para cumprir o serviço militar e quando fiz a minha grande paixão foi a sala de aula, foi uma coisa que me deixou completamente assoberbado e eu tenho uma irmã que era animadora sociocultural e em minha casa nós não tínhamos grandes meios financeiros e nós fazíamos os brinquedos, nós somos quatro irmãos, portanto nós passávamos as noites a fazer teatros, a escrever, a desenhar, a pintar e a minha mãe como era educadora também nos preparava coisas juntos, músicas e então surgiu essa vertente e eu quando experimentei no 1.º ciclo, eu estagiei na escola Augusto Gil, na Guarda e naquele tempo havia falta de professores então foi-me proposto ficar lá a trabalhar, mas entretanto um professor lá da ESE disse-me para fazer a licenciatura, porque em termos

financeiros o ordenado era substancialmente maior e em termos de concurso passaria a frente de muita gente. Entretanto fiz a licenciatura e depois comecei sempre a trabalhar no 1.º ciclo, nunca concorri para o Português/Francês e fiz vinte e cinco anos no 1.º ciclo. Interrompi dois anos que fui formador do Programa Nacional de Ensino Português fiz a formação na ESE do Algarve, em Faro e mais um ano que fui adjunto de uma direção, mas depois não gostei e acabei por pedir para sair e não continuar. Entretanto trabalhei em Santa Maria da Feira, Alcobaca, três anos nos Açores por brincadeira combinamos todos numa explanada de um café, pedimos uma lista telefónica e desatamos a telefonar para os Açores e passados dois ou três dias estava um grupo de amigos de professores nos Açores onde permanecemos três anos. Na altura não havia professores de Português/Francês nos Açores foi-me proposto de passar de contratado a efetivo e eu não aceitei, era a paixão do 1.º ciclo. Depois também trabalhei em Alvor, dois anos e depois estive doze anos na Mexilhoeira Grande que é aqui pertinho de Portimão, tem uma escola que foi construída de raiz, eu acompanhei a construção da escola é uma escola lindíssima, com vista para o mar, é uma escola pública, mas é uma espécie de colegiozinho particular, uma proximidade muito grande com os pais e como nós estamos no campo deu-me aso a todo o tipo de projetos, também tive sempre uma diretora que me permitiu, o meu ensino é sempre pela arte e pela criatividade, espicaçar os alunos, havia muitas disciplinas que os alunos não tinham livros, pedia aos pais para não comprarem livros, nós construíamos o nosso próprio livro, e depois comecei a ter alunos de todas as cidades, mesmo o último grupo de quatro ano que tive só tive quatro alunos dessa terra, tinha alunos em que os pais faziam 25 a 30 km para os ir levar já conheciam o trabalho, mas entretanto também presidia ao conselho geral, também fazia reuniões de ano e comecei a fazer coordenação de estabelecimento na EB2/3 e começou a haver um desgaste muito grande e cheguei a uma determinada altura já não me sentia bem, já não me sentia feliz e mudei para uma escola de cidade, aqui fui presenteado com uma turma de uma professora que tinha abandonado a turma, porque era extremamente difícil, porque tinha seis crianças com medidas adicionais, mais uma criança autista que eu acolhi, porque veio da Rússia não tinha turma e a colega da direção pediu-me para acolher a criança e eu acolhi-o. Estive os dois anos de pandemia com essa turma, aliás o segundo ano de pandemia, entretanto fui convidado por assim dizer, perguntaram-me se queria ir para a direção ou se me nomeavam e então eu acabei por ir para a direção, não é de todo o trabalho que eu gosto de fazer apesar de ter a vertente de poder ajudar as pessoas e pronto eu estou há três anos na direção, espero que por pouco tempo. Entretanto por brincadeira com a diretora, ela estava a concorrer e eu disse que ia concorrer também para o duzentos e dez, Português/Francês na brincadeira, porque eu estava no número três mil e qualquer coisa e havia seis vagas a nível nacional, eu concorri para uma vaga para Lagos, só para me meter com ela e acabei por entrar em

Lagos e agora vou esperar pelo próximo concurso para voltar ao primeiro ciclo. Pronto e este é o meu percurso.

Q-Há quantos anos é professor(a)?

SD7- Sou professor há vinte e sete anos.

Q-Relativamente à escola atual, há quanto tempo lá trabalha?

SD7- Trabalho nesta escola há quatro anos.

Q-Há quanto tempo é subdiretor (a)?

SD7- Sou subdiretor há dois anos e meio.

Q- Na sua perspetiva, porque foi escolhido(a) para desempenhar esse papel?

SD7- Porque fui escolhido, uma boa pergunta, atendendo que o subdiretor tratava da contabilidade, apenas do agrupamento, eu passei a tratar da contabilidade do agrupamento sem perceber absolutamente nada da contabilidade do agrupamento e a determinada altura passei a pegar nas questões pedagógicas, um dos aspetos que me preocupava muito era a desvalorização da educação especial, tendo nós três salas ou três centros de recursos especializados em três escolas diferentes no 1.º ciclo, no 2.º ciclo e 3.º ciclo e na secundária e preocupava-me um pouco a questão das crianças, do desinvestimento do tornar essas salas um depósito de alunos e uma vez que eu estava com a parte financeira em termos de desculpa comecei a aproximar-me deles e comecei a verificar que havia falta de equipamentos, havia falta de técnicos e então comecei a fazer aí o investimento a duplicação das salas de recursos especializados, portanto nós passámos, nós chegamos a ter doze crianças autistas numa sala, portanto o primeiro passo foi convencer a autarquia que é o conselho municipal de educação de que havia necessidade de duplicar as salas e duplicámos, a última vitória foi criar uma sala de terapias que a autarquia deu ordem para encerrar, para criar uma turma para alunos estrangeiros, para acolhimento, mas a motivação, a motivação mesmo é o poder ajudar os outros, às vezes eu costumo dizer que a escola é feita de pequenos nada, é o computador do colega que hoje não liga é o microfone da sala da terapeuta que não funciona, há tempos era o espelho que eu pedi a alguém para ir colocar o espelho, mas não há ninguém para trabalhar na construção civil e eu ando sempre, eu gosto de bricolages e tenho sempre as ferramentas o carro, inclusivamente tenho algumas de baixo da secretária, umas aparas furadoras e umas coisas do género e vou as escolas e faço. Nós criámos uma sala para a terapia da fala e eu fui lá mudar os espelhos e outros equipamentos, portanto a motivação é assim ir para a direção não fui com muita vontade, confesso, não fui com muita vontade, mas como me foi permitido fazer uma espécie de direção aberta, eu vou todas as semanas, vou a todos os estabelecimentos de ensino e vou a todas as unidades de Multideficiência, já não são unidades, pronto, nós continuamos a chamar-lhe assim, embora já não sejam, mas vou a todas as salas,

conheço todas as crianças que estão lá e todos os profissionais e o 1.º ciclo e o pré-escolar e os centros de recursos são como diz a minha esposa o meu bebé, porque acho que tem de ser por aí, pronto. Tenho muito cuidado também e peço aos colegas que tenham muito cuidado na seleção das entrevistas dos profissionais, porque se as crianças são mais difíceis e têm mais necessidades têm necessariamente que ter melhores profissionais e nem sempre é assim.

Q- Quais as razões que o/a levaram a aceitar este cargo?

SD7- Neste caso foi um pedido de ajuda da diretora, ficou sem subdiretor, incompatibilizaram-se e houve ali, havia uma intenção do subdiretor se demitir e ela acabou por demiti-lo. Eu aceitei o cargo, um pedido de ajuda da parte dela, como lhe disse na condição de eu não tratar só das contas e de ter uma envolvimento maior na vida do agrupamento, o que me levou a aceitar o cargo foi precisamente a necessidade, a urgência, mas também o saber que ali podia fazer a diferença e a primeira coisa que me veio à mente foi o subdiretor que estava era do 1.º ciclo e estava outra colega também com o 1.º ciclo e com a EMAEI, e ela tinha pouco tempo para o 1.º ciclo, então uma das razões que me levou a ir foi ela dedicar-se mais a EMAEI e eu poder ter uma ação mais incisiva no 1.º ciclo e a verdade foi que as coisas foram acontecendo, trabalhávamos em conjunto, gostei muito, muito de trabalhar com essa colega, mesmo, ela é uma pessoa com um coração enorme e o objetivo foi valoriza-se o 1.º ciclo, que se olhasse para o 1.º ciclo de outra forma, porque às vezes tenho a perceção, de que os meninos estão lá na escola, muito bem, eles não são autónomos é um sítio onde têm de estar, isso vê-se agora na questão das greves não é, eu passo o tempo a explicar, falo com todos os encarregados de educação e explico que a greve é um direito por muito que prejudique as crianças, é um direito, mas as coisas atingiram um ponto de quase não retorno, portanto tinha que ser feito alguma coisa e de todos eles com quem falei até agora só uma senhora é que me disse eu estou preocupada com as aprendizagens, porque o argumento é, eu não tenho onde deixar o meu filho, aqui a escola a tempo inteiro veio piorar esta situação é um lugar onde eles vão depositar os filhos, eu costumo dizer que se nós tivéssemos beliches, eles dormiam lá também, portanto a escola a tempo inteiro tornou-se numa espécie de armazém a tempo inteiro e não há essa perceção, as pessoas começam a dizer que até ao 5.º e 6.º anos vai correndo, não, o que não correr bem até ali, não vai correr bem dali para a frente. A verdade é essa. Aqui no Algarve vive-se uma vida muito despreocupada, se eu não estudar eu vou servir à mesa e vou ganhar 1500 euros e não tenho problema nenhum. Quando eu vim para aqui uma das coisas que me assustava e que eu punha sempre nos meus relatórios era a perceção da desvalorização da escola no seu todo, a única valorização que eles dão à escola é tomarem conta dos nossos filhos.

Q- Quais considera serem as competências necessárias para o desempenho deste cargo?

SD7- Capacidade de diálogo, poder de encaixe, todos os dias há queixas, todos os dias há que mediar conflitos, sobretudo, tentar estabelecer uma relação nem sempre fácil entre todos, funcionários, pais, encarregados de educação, professores, capacidade de saber ouvir sobretudo, eu atendo, eu não sei quantas chamadas eu atendo por dia, mas há tempos eu tive de faltar à escola e passei o dia com a minha esposa para resolver uns assuntos e o telefone está permanentemente a tocar e eu atendo, mesmo no fim-de-semana e feriados e a determinada altura ela diz-me quantas chamadas é que tu tens aí no telefone, eu não sei e por acaso dei-me ao trabalho de contar e por volta das quatro da tarde tinha setenta chamadas, isto era no telemóvel, porque quando estou na direção tenho o telefone fixo, o telefone de serviço, mas pronto, tenho permanentemente três emails de contacto da direção permanentemente ligados para responder. Mas no fundo, no fundo o mais importante é conseguir estabelecer uma relação de confiança com os colegas, com os encarregados de educação, saber transmitir essa confiança, sabe-los ouvir e eu penso que a capacidade de encaixe será aqui, eu quando fui para ali, isto também pronto, com o passar dos anos nós vamos adquirindo essa capacidade e respiramos fundo e não respondemos. Eu estive há dois anos, duas horas com um casal Angolano, porque eles diziam que havia racismo, havia um professor que fazia racismo, em relação à filha, eu estive duas horas a ouvi-los eles entraram ali aos berros, a dizer que iam chamar a CMTV que já tinham combinado ali à porta da escola e por ali, fora, eu estive duas horas a ouvir os senhores, e estive a falar com eles ainda outra hora e quando foram embora acabaram por pedir desculpa pela atitude deles e na altura estava a diretora, mas quando chegou eu já estava com eles lá dentro, ela ouvi-os berrar e foi perguntar-me se havia algum problema, eu não, não, eu resolvo. Entretanto ela chegou uma altura que disse, não eu, os primeiros cinco minutos tinha terminado a reunião e se calhar há dez anos ou quinze atrás teria feito isso, mas eu percebo que as questões da educação são muito complexas, primeiro porque toda a gente sabe um bocadinho sobre educação, sobre educação toda a gente sabe é um grande problema ou toda a gente acha que sabe, pronto e nós temos que dar essa margem às pessoas e se nós não tivermos capacidade de encaixar aquilo que elas dizem, pronto, nós sabemos que há pessoas que são cuidadas com aquilo que dizem e outras não, há pessoas que tem formação, que tiveram essa educação e que sabem até onde podem chegar, há pessoas que não tiveram de todo essa educação e que nem percebem que estão a ser mal-educadas ou desagradáveis, mas eu considero duas coisas fundamentais, a capacidade de encaixe e depois a capacidade de estabelecer empatias com as pessoas, porque eu trabalho com números é verdade, mas os números chegam-me através das pessoas e se eu não chegar às pessoas, não chego de certeza aos números. É mesmo por aí. E outra coisa que eu acho muito importante, que é das coisas que eu faço também, porque a minha mãe começou como auxiliar de ação educativa que é estabelecer uma proximidade muito

grande com as auxiliares de ação educativa, quando uma delas me diz vou faltar à tarde, porque vou a uma consulta, vou meter a falta, eu digo não é preciso, porque eu vou precisar de si e se eu lhe pedir para ela fazer uma hora, ela faz uma hora sem problema algum, portanto estabelecemos esta empatia, às vezes há uma situação qualquer, a escola do meu filho fechou, professor, acha que posso levar o meu filho para ali, não tem alternativa? Não, então traga a criança para qui. Tentamos ao máximo ser o mais humanos possíveis e no fundo atender às pessoas, porque hoje elas precisam, amanhã precisamos nós e por, aí fora. Tem muito a ver com isto, tem muito a ver com o humanismo, sobretudo eu acho que aqui a questão humanista terá sempre de falar mais alto.

Q- De que forma é que desenvolve essas competências? Quais as suas estratégias?

SD7- A estratégia que resulta melhor é a proximidade é o estar próximo. Eu estou muitas vezes fora do gabinete. Há dias que não consigo, eu também não gosto de estar no gabinete, confesso, mas há dias que não consigo sair do gabinete e tenho de lá estar, mas eu acho que é a proximidade, eu por exemplo vou aos refeitórios também, que é o pessoal esquecido nas escolas, porque estão sempre nas cozinhas e não saem para lado nenhum, eu vou muitas vezes aos refeitórios e faço uma coisa que eles não gostam muito que eu faça isso, eu às vezes vou e pego no tabuleiro e almoço num sítio qualquer, num qualquer refeitório, aleatoriamente e eles dizem não faça isso, tem de me avisar, não, eu venho como outra pessoa qualquer, se vier outro professor tirar a senha também não vai avisar que vem comer, e tenho essa proximidade, vou à cozinha, dou um beijinho a cada uma das cozinheiras e pergunto se está tudo bem se está todo bem com as famílias, elas gostam e é importante também saber se está tudo bem com a saúde delas, mantenho essa proximidade com elas. Há uma das cozinheiras de uma escola que me chama de Pai Natal, não é pelas barbas, porque ela diz que eu dou sempre aquilo que ela pede, professor a varinha mágica esta velha, quando houver algum dinheirinho, agora não temos, mas quando tiver um saldozinho, são os pequenos nada que eu falava há bocado. O segredo de tudo está mesmo aí na proximidade. A primeira coisa que eu fiz quando cheguei à direção foi reformular a sala de professores que é o local de partilha, aqueles professores que já se conhecem há muitos anos partilham também os problemas e isso é importante e então elas quando fazem os lanchinhos têm o cuidado de me convidar ou então mandam-me uma fotografia pelo whatsapp e dizem anda cá, anda ver as tuas meninas e vem comer alguma coisa connosco e portanto há essa proximidade e eu sou assim uma espécie daquela pessoa que atende toda a gente e ouve toda a gente. Eu tenho componente letiva de três horas e fui eu que pedi, precisamente para não perder esse contacto com a escola e são as manhãs mais fantásticas da minha semana, mas este ano ainda não consegui cumprir, porque houve aqui a mudança de diretor.

Q- Que aspetos do seu perfil ou da sua experiência considera relevantes para o cargo de subdiretor (a)?

SD7- As vivências e no meu perfil humanismo e as pessoas dizem que eu sou muito simpático. A verdade é que eu vou dizer-lhe o meu primeiro dia de trabalho quando eu me fui apresentar antes de eu entrar para o carro a minha mãe veio ter comigo e disse-me assim: entra com um sorriso nos lábios na escola e quando saíres saí com o mesmo sorriso, e eu entretanto fiz aquilo e depois quando lhe telefonei à noite, na altura não tinha telefone, ela depois até me ofereceu um telemóvel, foi quando eu estava na cabine telefónica e ela perguntou-me como correu o dia, ah sim foi giro é uma turma só de repetentes, tinha alunos entre e os treze e catorze anos na escola n.º 4 de Aveiro e então foi uma experiência, as colegas eram todas assim mais velhinhas e a minha mãe perguntou-me se eu tinha entrado a sorrir, mas porque é que dizes isso e a resposta dela foi lapidar, porque há muitas crianças que é o único sorriso que vão ver durante o dia. E pronto emocio-no-me um bocado com isto. E o que eu faço com os colegas e com os funcionários é chegar de manhã e sorrir para eles, às vezes custa, porque às vezes a nossa vida também tem problemas, não é, e também temos as nossas chatices e é curioso que as crianças notam quando nós não sorrimos para elas e elas dizem tu hoje não estás bem, elas olham para nós para lá dos nossos olhos e então, eu acho que a característica mais importante é empatia, a simpatia, o ter um sorriso, pôr-nos no lugar do outro sobretudo e ser também condescendentes com eles, às vezes um colega dá uma falta, não tem justificação, não tem atestado por qualquer razão e a gente chega aos serviços administrativos e a funcionária diz, professor está aqui uma colega sua, mas eu vou ter que lhe marcar a falta e nós pensamos deixe lá ela vai repor esse dia de aulas de alguma maneira e tentamos chegar por aí, e portanto não estarmos só a pensar no que é legal, ou que é ilegal não fazermos as coisas a régua e esquadro, mas sobretudo ter essa capacidade de contornar as regras, mas por uma boa causa e por uma boa razão, no fundo ser muito, muito flexível em muitas coisas, noutras terá que haver muita alguma inflexibilidade, porque faz parte, mas pronto, mas acho que seriedade, respeito acho que tem de fazer parte desse perfil, mas no fundo olhe é o humanismo é a base de tudo, penso eu.

Q- Como funciona a direção? Em equipa ou unipessoal? Existe uma distribuição de pelouros? Como se processa a coordenação? No que diz respeito à realização de reuniões, quais as razões e qual a frequência?

SD7- A direção funciona em equipa. Existe sim uma distribuição de pelouros. O diretor toma conta de tudo, é assim uma espécie de faz tudo, eu fiquei inicialmente com a questão financeira, sou eu único e exclusivamente e a chefe dos serviços administrativos que tomamos conta da questão financeira, mas o conselho administrativo é o diretor, a chefe dos serviços administrativos

e eu, mas normalmente sou eu e a chefe dos serviços administrativos que fazemos a gestão financeira, damos sempre conhecimento cada vez que é preciso adquirir qualquer coisa se tiver um valor mais considerável ou se celebrar um contrato e neste caso também faço questão que o diretor esteja nas reuniões. Depois eu estou com a tutela do 1.º ciclo e do pré-escolar, depois temos uma colega que dividimos o 2.º/3.º ciclo e está só com uma colega, o secundário como nós temos cinquenta e quatro turmas, dividimos na área dos Científicos- Humanísticos e os profissionais, há uma colega que só trata dos profissionais e tem uma assessora e há uma colega dos científicos-humanísticos que tem um assessor, dividimos assim, eu não tenho assessores. Temos três adjuntos e três assessores, uma delas é coordenadora da equipa de informática. Quanto às reuniões, nós normalmente reunimos mais ou menos mensalmente fazemos um ponto da situação, outras vezes reunimos até duas vezes, fechamo-nos na sala fazemos ali um apanhado da situação, ouvimos cada um e o diretor normalmente decide connosco, quando um de nós tem uma situação complicada, eu tenho autonomia para decidir e o diretor dá-me essa autonomia para decidir tudo o que diga respeito ao pré-escolar e 1.º ciclo, como a colega que está com a educação especial tem toda a autonomia para decidir, a colega que está com os profissionais tem toda a autonomia para decidir, mas nós funcionamos desta forma, pedimos ajuda aos colegas, fechamo-nos na sala, eu estou com este problema, estou com esta situação, o que é que vocês acham, às vezes chamamos inclusivamente funcionários quando são questões administrativas, já aconteceu chamar funcionários da secretaria, se já viveram um caso daqueles, como resolveram, como é que as coisas se processaram. Raramente existe uma decisão individual, há sempre esse trabalho em equipa. Reuniões, depois depende, se houver muitas complicações é quase todos os dias, fechamos as portas, outras vezes acontece só reunirmos eu e a colega de educação especial se disser respeito ao 1.º ciclo, porque achamos que a colega que está afeta ao secundário, não estará ali a fazer ou estará ali ou porque tem pouca experiência, ou estará pouco dentro do assunto, como por exemplo se forem questões do profissional eu muitas vez também não estou, dou a minha opinião, mas quando a questão se prolonga eu acabo por ter pouca participação na reunião, mas gostamos muito de conhecer os assuntos, nós temos muito um quadro branco na direção, onde colocamos os nossos assuntos e as nossas preocupações e as nossas reuniões, por exemplo se eu tiver uma reunião que não tenha nada a ver com a escola está lá e eles sabem que aquela hora sabem onde é que eu estou e do que é que eu estou a tratar, existe esse apoio e raramente vai alguém sozinho para uma reunião para haver um apoio, funcionamos muito assim.

Q- Quais as funções que geralmente desempenha no âmbito da direção?

SD7- Faço a parte administrativa e gestão de pessoal, a parte do pessoal não docente do pré-escolar e do 1.º ciclo em articulação com as coordenadoras e faço o acompanhamento da parte

pedagógica com a coordenadora do 1.º ciclo e do pré-escolar, outra coisa que faço também é a gestão da admissão dos alunos, das matrículas e da constituição de turmas, as matrículas faço sozinho. Em relação à gestão das turmas, das admissões dos alunos, porque nós tínhamos 152 vagas para o 1.º ano e tivemos 387 candidatos e nós não temos lugares para todos os alunos então, então temos de ir ao Google maps para ver quem está mais perto da escola, chegamos a esse pormenor, no pré-escolar tivemos 68 lugares, nos dois pré-escolares e num tivemos 240 candidaturas e noutra 260 candidaturas, portanto faço essa gestão. A constituição de turmas é feita uma equipa transversal, a psicóloga, a terapeuta da fala, trabalhamos também com as educadoras da intervenção precoce que vão ao domicílio é uma equipa de mais ou menos vinte pessoas para a constituição de turmas.

Q- Porquê essas funções e não outras?

SD7- Não sei, mas quem estava com o 1.º ciclo e com a educação pré-escolar saiu da direção, porque estava completamente desgastada, muito debilitada, e ela ainda está de atestado médico e a única pessoa da direção que tinha experiência de pré-escolar e 1.º ciclo era eu, e então eu acabei por assumir, porque eu antes tinha só a questão financeira, entretanto fiquei com o 1.º ciclo e o pré-escolar, porque ficou toda a gente em pânico agora quem é que sabe alguma coisa disto, porque os professores que estão lá são todos do secundário, eu sou o único do 1.º ciclo. Portanto eu fiquei com essas funções quase por ser o único.

Q- Qual a natureza das suas relações/dinâmicas de trabalho com o diretor e outros órgãos da escola?

SD7- A relação com eles é de empatia, de entreaajuda.

Q- Costuma tomar decisões sozinho ou normalmente consulta o diretor?

SD7- Eu não tomo decisões sozinho, eu tomo as decisões com as bases, ou seja, se for de organização dos funcionários eu tomo as decisões com os funcionários, se for de cozinha tomo com a chefe de cozinha, se for de funcionamento com a chefe de pessoal, tomo a decisão primeiro nas bases, ouço o que é que eles têm a dizer, normalmente há uma coisa que resulta sempre que é se fossem vocês a decidir o que é que vocês queriam, ou então digo, eu tenho um problema vocês vão ter que resolver e vão ter que me ajudar a resolver o problema e eu quero ouvir-vos, houve uma colega que já me disse: tu és muito esperto, porque se as coisas correrem mal a decisão foi deles, faço isso para os responsabilizar, para eles se sentirem comprometidos, depois se forem decisões pedagógicas tomo em primeiro a coordenadora de departamento, e depois os coordenadores de ano, se for do pré-escolar, como são seis educadoras e a coordenadora, sentamos todos tomamos um café e tomamos a decisão e depois o que nós decidirmos ali apresentamos ao diretor e assumimos a responsabilidade. Mas tem de ser por aí, nunca impondo, porque a

imposição quando corre bem, corre bem, a questão é o comprometimento das pessoas, se as pessoas fizerem parte da solução ou melhor primeiramente farão parte do problema e terão depois de fazer parte da solução e as pessoas estarão comprometidas, terão todas as condições para correr bem.

Q- Quais as suas principais funções como subdiretor/a Escolar?

SD7- Sim, basicamente são essas é a organização e gestão, neste caso do 1.º ciclo e do pré-escolar e depois a parte financeira geral do agrupamento. Há uma coisa que eu faço muito que é tentar mudar o paradigma do ensino profissional e nós temos muitos cursos profissionais e uma coisa que havia era um desinvestimento na área do ensino profissional, portanto nós temos um curso de mecânica, mas os professores traziam as ferramentas de casa e na altura eu consegui pedir um patrocínio de uma empresa com quem negociamos um contrato que ele comprasse 10 caixas de ferramentas, cem euros cada uma e ele investiu mil euros e neste momento estamos a trabalhar com oficinas, temos inclusivamente contacto com a mercedes, volvo e com outras empresas e na parte da informática também, ou seja, nós fizemos a modernização da rede informática de todo o 1.º ciclo, pusemos fibra ótica de alta velocidade, todas as salas tem quadro interativo a funcionar, foram gastos 5 mil euros em computadores e em contrapartida as empresas têm de aceitar os nossos estagiários para estabelecer contratos connosco e muitos alunos acabam por ficar a trabalhar nessas empresas, por exemplo o técnico do frio que trabalha connosco foi nosso aluno, o electricista foi nosso aluno. Eu estou muito diretamente ligado a parte profissional, no sentido do financiamento e da procura de formas, depois encaminhar os alunos. Nós temos um contrato de transferências de competências desde 2018 com a autarquia, não tendo todo o apoio que gostaríamos de ter temos uma coisa fundamental que é, a Câmara transfere todas as verbas que acha necessárias para nós e dá-nos total autonomia para gastar esse dinheiro, ou seja, eu sei que há escolas que passaram para as Câmaras que agora para comprar materiais tem de fazer requisições à Câmara, nós aqui não funcionamos assim, a Câmara transfere cerca de 300 mil euros para materiais, refeições, apoios às refeições, uma série de coisas e nós fazemos essa gestão, quando são obras maiores, por exemplo agora tivemos necessidade de fazer obras que rondaram os três milhões de euros numa escola, a Câmara aí pagou as obras, compra os equipamentos e faz uma série de coisas, assim o funcionamento regular temos total autonomia, prestamos contas no fim do ano, dizemos quanto é que gastamos, os saldos que sobram a Câmara deixa-nos ficar com esse saldo para investir em equipamentos. A Câmara dá-nos por trimestre mais ou menos quatro mil e duzentos euros para material escolar e nós vamos gerindo esse material escolar, paga os livros de fichas a todos os alunos o que nós fazemos é, os colegas fazem no plano anual de atividades escrevem as atividades que estão a pensar fazer um valor de referência, pois nunca

sabemos o valor certo não é, e depois a coordenadora de estabelecimento diz quanto vai precisar e depois contactamos o fornecedor e o material é comprado. Não se pode dar tudo, mas não lhes falta material.

Q- Como são desempenhadas no seu dia-a-dia as funções do subdiretor (a) escolar? De que forma organiza a sua agenda? Que prioridades define? Quais as normas? Valores e procedimentos?

SD7- As prioridades são sempre questões de funcionamento ou seja garantir que há condições para funcionamento, normalmente eu começo o dia passando na zona do pré-escolar, depois passo em frente ao 1º. Ciclo que também tem pré-escolar, isto a caminho da escola e a secundária é logo ali a 400 metros, tenho a agenda organizada da seguinte maneira a contabilidade mensal é feita na primeira semana do mês seguinte, depois normalmente a agenda é ditada por a forma como as coisas vão correndo, há coisas que nós vamos fazendo, por exemplo, eu sei que agora no início do ano tenho de fazer o encerramento das contas que já fiz, faço a preparação financeira, porque o ano civil economicamente funciona por ano civil, não funciona por ano letivo, portanto agora vou fazer uma série de relatórios de contas, relatórios de gastos, por, aí fora, prestar contas à autarquia, fazer mapas de AECS, plataformas, agora há plataformas para tudo e mais alguma coisa, das AECS, do refeitório, por, aí fora, renegociação de contratos, o mês de janeiro é muito intenso, depois começamos a preparação das provas de aferição, em março começa a preparação do próximo ano letivo, já com a gestão de matrículas, começamos a organizar as coisas e em maio, principio de junho já tenho o ano seguinte todo preparado, turmas organizadas, tudo preparado, depois os colegas terminam o ano e eu vou fazendo o acompanhamento. Eu sou assim uma espécie de faz tudo, entretanto durante o dia, falo com todos os coordenadores de estabelecimento, várias vezes ao dia, como é que as coisas estão a correr, se está tudo preparado e se há garantia de refeições, se há algum constrangimento, se falta pessoal docente se é preciso mobilizar pessoal de um serviço para o outro, converso com a coordenadora da educação especial para saber se está a correr tudo bem nas unidades, portanto temos aquelas rotinas diárias que às vezes através de uma mensagem está tudo bem por aí, outras vezes vou presencialmente aos lugares, por exemplo há um dia da semana, não tenho um dia certo, mas há um dia que gosto de passar pelas escolas todas, ir às unidades, ir às cozinhas, aos blocos, cumprimentar as pessoas, ver se está tudo bem e isso rouba o dia inteiro. Há um dia que nós almoçamos alguns elementos da direção com o chefe de pessoal e o chefe da manutenção para saber se está tudo a correr bem, pronto fazemos assim uma espécie de almoço de trabalho juntamo-nos num restaurante, às vezes fazemos um petisco numa arrecadação, pronto, mas acaba por ser uma reunião de trabalho.

Q- Que perspectivas têm os restantes docentes sobre as funções do subdiretor?

SD7- Perspetivas, eles morrem de pânico quando eu digo, estou farto disto e vou-me embora porque também tenho os meus dias e às vezes tenho os meus desabafos e eu como me sinto um deles desabafo com eles à vontade e pronto às vezes as coisas correm mal, há uma coisa que me deixa muito aborrecido é quando as pessoas traem a minha confiança, eu fico triste. Quando digo que me vou embora, elas dizem, por amor de Deus, não te vás embora, porque tu percebes como é que a escola funciona, como é que nós trabalhamos e tu ajudas-nos a resolver os nossos problemas e nós podemos contar contigo, porque acho que é o que as pessoas esperam de nós. É nós estarmos lá, quando elas precisam é muito por aí.

Q- Que condições são dadas ao subdiretor (a) escolar para exercer as suas funções?

SD7- As condições são boas, não são as melhores, eu gostava de ter escolas mais modernas, gostava de ter um gabinete fantástico onde pudesse receber as pessoas de uma forma mais digna, não quer dizer que as pessoas sejam mal recebidas, mas nós, por exemplo não temos o nosso espaço para receber as pessoas anexo à direção é uma arrecadação com dossiers, portanto a escola sede é muito antiga e nós não temos condições, agora condições de confiança e de trabalho e de cooperação de equipa, condições humanas, eu tenho todas aquelas que poderia desejar. Condições da parte dos serviços administrativos, da parte do pessoal técnico, faltam-nos ali alguns funcionários, mas pronto também faltam em todas as áreas, mas o pessoal que está é capaz e é um pessoal que está comprometido. Em termos de condições físicas a escola sede está muito degradada, está mesmo muito mal, eu gostaria de ter outras condições que permitisse fazer reuniões com melhores condições. Mas para mim preocupa-me mais, que não chova numa sala de aula ou que passem frio numa sala de aula, isso preocupa-me muito mais, do que propriamente as condições no meu gabinete, mas eu tenho condições razoáveis de trabalho, tenho equipamento informático, não me faltam fotocópias, aliás nós temos fotocopadoras de última geração, eu posso dizer que o gasto normal ronda os sessenta mil euros e há uma coisa que não falta na escola são fotocopadoras para toda a gente e papel para toda a gente fotocopiar e ter todas as condições de trabalho.

Q- Acha que o papel do subdiretor(a) é muito diferente hoje, do que era no passado o de vice-presidente do Conselho executivo ou diretivo? Porquê?

SD7- Não sei, não tenho assim, eu acho, quer dizer era diferente. Eu estava aqui a ver os vice-presidentes dos conselhos diretivos com quem eu trabalhei era diferente, era colegial, sim, normalmente pronto, eu quando vim para a direção os colegas ficaram muito contentes, porque eu tinha muito boa relação com toda a gente e sempre me dei bem com toda a gente da escola, eu acho que nunca me zanguei assim a sério com ninguém na escola e pronto. Naquela altura o que acontecia é que a pessoa que ia para o conselho diretivo, porque agora a direção é unipessoal, o

diretor é eleito e depois escolhe a equipa, na altura nós votávamos na equipa inteira, eu até fiz parte de uma lista, mas como não gostava da presidente pedi para não votarem em mim, mas nessa altura talvez houvesse uma proximidade maior, porque efetivamente havia uma eleição direta dos pares, agora é o conselho geral, mas se a lista do conselho geral for única eles votam e ponto final, escolhem aquela, muito dificilmente eles não aceitam a lista, há casos que não aceitaram a lista. Na altura lembro-me de assistir a uma eleição aqui em Alvor, eu estava em Lagos a trabalhar houve uma eleição em que 86% dos colegas não votaram e o ato eleitoral não teve validade, isto na altura, portanto se a equipa fosse boa ou se o vice-presidente fosse bom seria diferente, o que acontecia na altura é que havia por parte do presidente uma seleção de um elemento que fosse unânime entre os pares, eu escolheria alguém do pré-escolar e na altura também era obrigatório ter a representatividade entre ciclos, que agora não é, mas eles fazem questão de manter mais ou menos essa representatividade, quase todos os diretores têm esse cuidado, se não for o subdiretor, pelo menos um dos adjuntos será. Na altura penso que havia mais esse cuidado, mas as funções penso que não são assim tão diferentes, a escola também não mudou assim tanto não é, temos mais computadores e mais coisas, mas o resto está lá.

Q- Considera que as suas funções são de liderança ou de gestão?

SD7- As duas, eu penso que são as duas, de gestão são de certeza, de liderança na medida em que é curioso os coordenadores de departamento e os coordenadores de estabelecimento telefonam-me todos os dias a perguntar muitas coisas, eles não tomam uma decisão sem me consultar, portanto isso só por si tem que haver uma liderança, tem que haver alguém que diga este é o caminho vamos tomar essa decisão, vamos em frente, mas acho que é talvez as duas.

Q- Como classificaria/designaria o seu papel (gestor(a), líder, mediador(a), bombeiro(a), outro? Porquê?

SD7- Mediador, sem dúvida, porque essa é a minha forma de estar é mediador, procurar o consenso entre todos, soluções conjuntas sempre, bombeiro tantas vezes, muitas vezes.

Q- Que autonomia tem um subdiretor(a)? É mais uma delegação de competências, uma liderança partilhada ou uma liderança transformacional?

SD7- Liderança partilhada, eu tenho muita, muita autonomia, aliás eu tomo muitas decisões às vezes sem falar com o diretor, mas porque ele me transmite essa confiança, dá-me essa autorização, pronto, nem todas as decisões são as melhores ou são boas, eu digo que são sempre boas, porque é sempre aquela que me parece mais acertada, poderá mais tarde revelar-se não ser a mais acertada, mas isso faz parte, ma tenho total autonomia, eu hoje enviei um email em nome do diretor, não o faço sem o consentimento dele obviamente, mas tenho total autonomia para decidir, há casos que eu não quero mesmo decidir sozinho, mas há outros que eu tenho mesmo

que decidir e há situações que não querendo decidir sozinho, mas às vezes tenho mesmo que decidir, ou porque ele não está ou está numa reunião, e eu tenho mesmo que decidir, total autonomia.

Q- O que diferencia o seu papel do papel do diretor (além da seleção/nomeação) em termos de funções, estatuto, etc. no dia-a-dia da escola?

SD7- O que nos diferencia em primeiro lugar as responsabilidades, consideravelmente maiores, eu tenho os plenos poderes que o diretor tem, só há uma coisa que os diretores não podem delegar nos subdiretores a questão da avaliação de desempenho, todas as outras eu tenho, mas eu não sinto que tenha o mesmo grau de responsabilidade que ele tem pela inerência de cargo, tenho responsabilidades, mas não tenho, eu acho que o meu peso é grande, mas o dele é maior. O que me diferencia mesmo do diretor, ele é um homem de gabinete e eu sou um homem de execução, de estar mais por fora, eu gosto mais de estar por fora, ou seja ele faz uma gestão mais geral, mais generalizada, sendo abrangente mas não é incisivo, e eu faço uma gestão muito mais incisiva, vou ao terreno, ele faz uma gestão mais geral, mas penso que ele também não poderia fazer uma gestão de outra maneira. O diretor também tem a parte de representar a instituição, ele é o rosto da instituição para o bem e para o mal.

Q- De que forma a pandemia alterou as suas funções?

SD7- Muito, muito, eu fiquei a coordenar a pandemia no agrupamento, sozinho e o procedimento era cada vez que havia um caso de infeção nós tínhamos que avisar o diretor de turma ou o titular de turma, as famílias, isolar os alunos, criar uma lista com morada, número de contribuinte, nome do aluno, nome do encarregado de educação, contacto do encarregado de educação, estabelecer a segurança das famílias, agendar testagem, isolar toda a gente, procurar os contactos de risco mesmo entre turmas, por exemplo questões de apoio e coisas do género, fazer esse processo, tive um fim-de-semana que mandamos 28 turmas para casa. E eu comecei na quinta-feira às 18h a tratar de covid, permanentemente ligado, aqui houve uma altura que teve de ser a proteção civil a tomar conta, porque os enfermeiros já não davam resposta, eu estava permanentemente com a delegada de saúde, equipa médica, equipa de enfermagem e equipa de proteção civil, mais ou menos até à meia-noite, fazíamos os últimos contactos e organização até à meia-noite, às sete da manhã começa o outro turno da proteção civil e começava a trabalhar e isto tudo a determinada altura o coordenador da proteção civil virou-se para mim e disse, desculpe lá, eu só tenho aqui o seu contacto e eu falo sempre consigo, mas quem é a outra pessoa que está também a coordenar, não eu estou a trabalhar sozinho, pois eu tenho 12 homens e tenho vários enfermeiros, e você esta

a trabalhar sozinho, você não vai aguentar, foi muito complexo, mas alterou, porque depois eu cheguei a levar comida a casa de alunos, depois era a questão das aulas, arranjar computadores. Na altura alterou as minhas dinâmicas, a parte financeira ficou um bocado para trás, também não havendo alunos na escola, também havia menos compras a fazer, muito menos gastos, mas aqui a preocupação foi a questão do ensino à distância, o não haver equipamento, o entregar equipamentos à pressa o trabalharmos das 8 da manhã à meia-noite, uma da manhã, o ir levar comida a casa, o por os refeitórios a funcionar de maneira a que não houvesse essa falta de apoio e sobretudo o receio de que podia acontecer connosco e com os familiares, foi algo assustador, o primeiro professor a falecer de covid foi na nossa escola. Depois a gestão dos serviços nós fizemos rolman, foi um período muito, muito difícil. O nosso agrupamento foi o centro de vacinação de professores, foram uns fins-de-semana completamente loucos, de não ter vida pessoal, não ter vida familiar.

Q- Fale-me um pouco do que aprendeu e /ou do que foi mais significativo para si no exercício do cargo de subdiretor/a?

SD7- O mais significativo é o facultar a frequência da escola e deixe-me dar-lhe aqui dois exemplos, não há vagas em Portimão, hoje a Dr.^a da Dgeste ligou-me a dizer que precisa urgentemente de 26 lugares no 1.º ciclo e nós não temos, estamos a rebentar pela costuras, nós temos as turmas com redução, todas com 24, 25, há turmas com 27 alunos mesmo com redução, nós fechamos a sala de terapias, abrimos uma turma a última semana de novembro de 1.º e 2.º anos por ordem da Dgeste e em quatro dias encheu oriundos do Brasil, essencialmente, Países do Índico e agora um fenómeno que não acontecia América do Sul, Peru, Paraguai, Cuba, muita gente de Cuba, mas eu penso que a entrada para Portugal tem a ver com a passagem para Espanha. Portugal é um país mais facilitador da entrada de emigrantes e de acolhimento o que mais me sensibiliza e me deixa um pouco perturbado e fez-me pensar a forma como nós vemos a educação, um Brasileiro chega cá e exige uma vaga, eles vêm com um manual já com os direitos todos, pede uma vaga tem direito a isto, tem direito às ajudas, tem direito aos livros, aos vouchers, ainda não estão matriculados e já têm os direitos todos e querem a escola se não arranjam escola, tudo bem, não há problema o aluno fica em casa, aliás o ano passado houve 46 crianças Brasileiras que não frequentaram a escola só no concelho de Portimão, só no 1.º ciclo. Os Ucrânicos quando começaram a chegar, a primeira preocupação deles a escola, os filhos, não queriam saber da comida, não queriam saber de um sítio para dormir, eles dormiam em pavilhões, a preocupação deles, primeira foi sempre a escola dos filhos, eles só pediam isso. Os Sul-americanos procuram essencialmente os apoios, as ajudas estatais que eles sabem que existem, à Ucrânicos que recusam os escalões, eles com o estatuto de refugiados têm direito ao escalão A, aliás qualquer

estrangeiro em Portugal lhe pode ser atribuído o escalão A, eu atribuo muitos escalões e os Ucrrianos quando não têm necessidade, não querem é uma questão de orgulho, os outros exigem, mesmo que não precisem exigem, às vezes as pessoas chegam e nós vemos que as pessoas têm boa condição financeira, porque nem todos os Brasileiros que chegam são miseráveis, não é, mas querem tudo e mais alguma coisa, o que a mim mais me sensibilizou até agora neste movimento todo seja por emigração, seja por motivado pela guerra é a diferença cultural que existe aqui e do valor que se dá à escola, o brasileiro quer a escola, porque o menino tem de estar na escola para eles poderem ir trabalhar e ganhar dinheiro, os Ucrrianos e os de Leste não, o menino tem de estar na escola em primeiro lugar e eu logo vou encontrar emprego, mas o meu filho tem de ir à escola para aprender.

Q- O que mais lhe agrada nas funções que desempenha? Porquê?

SD7- O que me agrada mais é quando faço uma pessoa feliz, aí faz-me sentir bem, vou dar-lhe um exemplo, uma senhora Ucrriana é refugiada e tem dois filhos, a menina não tem vaga no 1.º ano e o menino não tem vaga no pré-escolar, ela quer trabalhar, porque o marido está mobilizado para a guerra, o marido veio visitá-la na Páscoa do não passado e no regresso faleceu num acidente com 32 anos, eu dei a volta ao mundo para arranjar uma vaga para o miúdo no pré-escolar, para a miúda no 1.º ciclo nós não conseguimos, porque entretanto ela estava à espera de uma vaga noutra sítio e eu não tinha vaga para ela, não tinha de todo, contactei a Dgeste e disseram-me quando começar a ter reclamações das cento e tal crianças que tem aí à espera eu não sei que resposta lhe vou dar, pode incorrer num processo disciplinar, entretanto eu falei com as educadoras expus o caso e uma das educadores ofereceu-se para receber o menino, ele esta a frequentar oficiosamente o Jardim de Infância e a mãe está a trabalhar e eu espero que a vida deles melhor, entretanto a avó veio também e estão as duas a viver num apartamento de acolhimento, trabalham as duas, uma faz limpezas, outra está na restauração. Mas essas coisas fazem-me feliz, no fundo ajudar os outros.

Q- Qual/ Quais considera serem os seus principais contributos para o bom funcionamento desta instituição onde trabalha?

SD7- Tem sido o empenho, a capacidade de resolução de problemas, isso tem a ver com o perfil do subdiretor que estava, ele era uma pessoa muito mal-humorada, eu sou muito amigo dele, mas era muito mal-humorado, uma pessoa de muito difícil trato, só fazia contas é um profissional em termos financeiros extraordinário, mas em termos humanos é dos piores seres humanos que eu conheci à face da terra é mesmo muito desagradável, mas ele diz mesmo que é o feitio dele, ele é assim, ele nunca deu aulas da vida dele, as pessoas compravam material dos bolsos deles para não lhe pedirem e o que eu vim fazer foi mudar o paradigma disso e foi aproximar-me das pessoas, o

meu maior contributo foi aproximar as pessoas da direção, porque a diretora também tinha um feitio, apesar e ser uma pessoa de grande coração tinha um feitio um bocado difícil.

Q- Quais as principais dificuldades que encontra no exercício do cargo? Como as resolve/e com que apoios conta?

SD7- As principais dificuldades são gestão de pessoal, o pessoal é pouco, os rácios estão nitidamente longe daquilo que seria o espetável, a gestão de recursos humanos é um dos principais problemas, a desmotivação sobretudo a desmotivação dos professores, nós conseguimos fazer algo que sei lá nós, há dez anos atrás dizíamos, vamos todos dormir cá com os alunos, vamos fazer cá umas festas loucas e fizemos e naquela altura foi fantástico, hoje isso era impossível, as pessoas estão desgastadas, o principal problema, o principal entrave que eu vejo ao desafio da minha função é conseguir motivar as pessoas nessa medida, eu sou um eterno insatisfeito e acho que vai sempre tudo correr bem.

Q- Quais os principais constrangimentos inerentes ao papel de subdiretor/a?

SD7- Os constrangimentos a ausência da vida familiar, falta de tempo para, não sei talvez a falta de tempo para outras coisas, mesmo até dentro da escola, falta-nos tempo para nos sentarmos com as estruturas intermédias que são uma parte importante na escola, coordenadores de departamento, coordenadores de ano, coordenadores de estabelecimento, falta-nos tempo para pararmos dois ou três dias, termos umas reuniões descontraídas, termos ideias mirabolantes e levarmos isto para a frente, esse é um dos constrangimentos, outro constrangimento são as imposições da lei, a diversidade legislativa e a sobreposição de leis é uma coisa assustadora. A imposição e regras de uma legislação muito fechada ou seja, nós quisemos legislar, eu acho que é de um modo geral, em Portugal para tudo se faz uma lei, e depois acaba por não servir para nada, faz-se uma lei que vem contrariar outra que estava a contrariar uma coisa qualquer, pronto, e é um problema é muito por aí. Acho que das duas coisas, a questão da legislação, seja normativos, seja regulamentos, seja o que for e a questão do tempo, nunca chega.

Q-Considera ser necessário/desejável formação específica para o exercício desta função?

SD7- Sim, sim. Por acaso agora até está a haver uma formação no centro de formação e foi o diretor e uma adjunta, porque eu até estou noutra formação, mas eu acho que há aqui uma questão na formação, porque está muito assente em normativos e legislação. Eu estou a fazer a capacitação digital e começamos a fazer a formação a analisar despachos e normativos e depois perdemos tempo com aquilo que é essencial, mas pronto acho que a formação é essencial.

Q- Pondera/gostaria de exercer o cargo de diretor(a) no futuro? Porquê?

SD7 – Não, dizem que eu tenho uma coisa que a maioria dos diretores não tem, que é a capacidade de estabelecer consensos e tocar nas pessoas, mas eu não quero para mim essa função, porque o dia que eu tirar o curso eu não tenho mais paz na minha vida.

Q- Há alguns aspetos que gostasse de acrescentar?

SD7- Gostava que mudassem a forma de avaliar, eu vou ser avaliado como estando a dar aulas e eu não estou a dar aulas e gostava que fosse financeiramente não é que me faça muita falta, felizmente, mas acho que no meu caso e na maioria dos subdiretores, duzentos euros, alguém que dá tantas horas e se dedica tanto e que não goza férias, acho que no mínimo é desrespeitoso. E pronto é só mesmo isso.

Anexo IV – Transcrição do Focus Group

Focus Group Docentes

Transcrição da entrevista

Data: 20 de janeiro de 2021

Hora: 18:00min.

Duração: 1h45 min.

BLOCO B

Descrevam a relação que têm com o subdiretor da direção?

E1- Eu posso começar, eu já estive nesta escola grande 9 anos e a minha relação com a subdiretora (é uma subdiretora) é muito boa, é possivelmente a que está mais próxima do corpo docente para ouvir e nos acompanhar, neste momento estamos a par com uma situação: não há lâmpadas nos

quadros e as nossas salas são pavilhões isolados, muitas vezes temos que fechar os estores para os alunos poderem ver o quadro, faz reflexo e têm aquelas ondas e não dá. E a subdiretora é aquela pessoa que nos atende, que vai as salas verificar aquilo que nós estamos a dizer, ou seja está sempre disponível.

E2- No meu caso eu tenho uma boa relação com o subdiretor, vejo-o de quando em vez, porque eu estou cá em baixo e ele está lá em cima na secundária, problemas relacionados com funcionários, enfim pouco mais ou menos.

E3- No meu caso a subdiretora tem a cargo dela a área dos alunos e como por vezes preciso de ajuda relativamente a problemas com alunos trocamos várias ideias, desde a forma como poderemos organizar as turmas quando temos alunos, por exemplo neste momento estamos a receber muitos pedidos de alunos que vem do estrangeiro e por vezes já tenho as turmas cheias e então temos de arranjar estratégias para encaixar aqueles alunos e não os recusar, não dizer que não temos vaga e ela é uma das pessoas a quem eu solicito sempre ajuda. Outra coisa que fazemos muitas vezes quando há necessidade de comunicados para a escola, para o agrupamento para pais ou mesmo para professores, trocamos ideias, trocamos opiniões na resolução de problemas também no que toca a alunos temos uma relação muito próxima e lá está, de partilha e tentativa de resolução de problemas em conjunto, articulando sempre entre as duas, uma vez que eu estou a coordenar uma escola e ela é a subdiretora, não é, quando não falo com o diretor tenho-a a ela com o apoio.

E1- A minha subdiretora está na mesma escola que eu, e tem a cargo o primeiro ciclo.

E4- Então posso continuar eu, também estou na mesma escola que a direção, na secundária e, portanto, a minha subdiretora também tem a cargo dela a área dos alunos, mas eu não falo muito com ela, portanto não tenho muitas solicitações, tenho muitas turmas, sete turmas de português/francês e, portanto, como não tenho tido grandes problemas com os alunos, na minha direção de turma não entrou ninguém, não tenho assim muita necessidade de falar com ela. As questões são mais colocadas ao diretor, portanto a relação é mais com o diretor do que propriamente com a subdiretora estamos a falar no plano profissional. Depois eu conheço a subdiretora já há muitos, muitos anos da escola de baixo e, portanto, há ali alguma relação um bocado, pronto estou completamente à vontade com ela, mas assim formalmente não tenho muito que falar com ela é mais até com o diretor do que propriamente com a subdiretora ou com os adjuntos, mas não é muito, a não ser que seja uma coisa específica, não é de cada um, mas não tenho assim uma relação muito próxima.

E5- Posso pegar agora nas palavras da entrevistada 4, é um bocadinho o que ela disse ao contrário dela, eu estou à pouquinho tempo nesta escola, estou desde setembro e a relação que tenho é uma

direção que está sempre presente com quatro elementos, o diretor, a subdiretora e mais dois assessores e eu vou mais ao diretor diretamente, quase raramente falo em termos profissionais com a subdiretora, ou seja dirijo-me sempre ao diretor, até porque é ele que está logo ali com maior capacidade de esclarecimento e de decisão. Tanto por motivos pessoais e profissionais é mais com o diretor, com a subdiretora não tenho qualquer contacto nesta escola.

E6- Vou continuar ali um bocadinho na linha do que estava a ser dito, a nossa subdiretora da escola, eu estou a coordenar a escola básica e não é o mesmo espaço onde está a subdiretora e a nossa subdiretora é assim um bocadinho ausente para os professores que estão na básica. É uma pessoa distante, a maior parte dos colegas que estão na 2/3 sabem o nome. Provavelmente conhecem do dia que se foram apresentar e a viram na direção se ela estava lá, se ela lá não estava nem a viram, nem a conhecem. É uma pessoa que nunca vai à básica por exemplo e é muito raro falar-se com ela. Ela é assim a relação públicas exterior, portanto tudo o que é do exterior relações públicas ela faz, ela é que manda as mensagens de Natal, ela é que manda os convites do dia do patrono, portanto está parte, ela faz e distribui por toda a gente e depois o resto é tudo diretamente com o diretor ou com uma das pessoas que está lá a ajudar que é uma adjunta da direção que faz um papel muito, muito grande em relação ao papel da subdiretora, portanto ali no agrupamento o papel de subdiretora está um bocadinho entregue a isto, receber emails e distribuir e depois mandar os votos de boas festas e coisas assim. Ela é responsável é por outra área, aí sim um bocadinho mais ligada que tem a ver com os dinheiros, quando é preciso algum equipamento que avariou, um frigorífico ou coisas assim, que são precisas é com ela que nós falamos para pedir verba, mas fora isso e eu falo, porque estou na coordenação da básica, porque se não, não falaríamos com ela, não a conheceríamos, em termos de básica, não sei como é que é no primeiro ciclo, não sei, não presenciei, mas em termos da básica é uma pessoa completamente nula, ninguém dá pelo trabalho dela a não ser através dos emails que envia.

E3- Eu por acaso o que noto a nível de direção, diretora e subdiretora, no caso da minha escola trabalham muito em conjunto.

E6- Nós, aqui é diretora e adjunta, não subdiretora.

E3- Na minha escola é mais, aliás todos eles estão na mesma sala e trabalham entre eles vários pontos, claro que nós a nível da coordenação quando precisamos de decisões é com o diretor, mas quando o diretor não pode, falamos com ela também obtemos resposta, portanto ela também é uma pessoa presente e está a par das situações.

E6- Nós a não ser as questões económicas, disso que eu falei, compra de equipamentos, não está o diretor, falamos com a adjunta da direção, uma das adjuntas, não é a subdiretora que nos dá a resposta a essas coisas.

E1- Na minha escola a direção, portanto o núcleo desde a diretora, a subdiretora e os adjuntos, eles trocaram de lugar só, porque era uma adjunta que agora está como diretora da escola e a diretora passou para adjunta a nível da direção, manteve-se a subdiretora que fez o curso antes de nós.

De que forma comunicam com o subdiretor da vossa escola?

E2- A comunicação é esporádica, não é regular. Estava a ouvir aqui algumas conversas e de facto o meu subdiretor durante três anos se entrou na minha escola uma vez foi o máximo, vejam só. Para lá enfim de os horários para o diretor, como para o subdiretor não serem fixos. O diretor chega às 11h30 da manhã, o subdiretor às vezes vem à tarde, enfim os assessores da direção é que suportam aquilo tudo. Agora vejam a dinâmica que há.

E3- Por acaso no meu caso não. A subdiretora está na escola tantas horas quanto o subdiretor. Eles chegam à escola, eu sei porque às vezes cruzamo-nos. Eles chegam à escola sede por volta das 8h30 da manhã e saem quando a escola encerra, sete, sete e meia. Portanto a subdiretora é uma pessoa bastante presente, a nível de contacto com ela pode ser presencial, por email, por telefone. Está sempre disponível e por uma via ou outra nós conseguimos sempre comunicar com ela, mesmo ao fim de semana, muitas das vezes estamos em contacto quando há necessidade de resolver alguma situação. Portanto é uma pessoa bastante presente na escola e acessível sempre que necessário.

E1- Eu sou um bocadinho suspeita, porque eu para além da relação profissional também tenho a parte pessoal. Portanto muitas vezes aconteceram algumas coisas na escola, nós temos o núcleo da multideficiência e houve casos que aconteceram ali na escola e ninguém conseguia contactar, porque era fim de semana e era eu que fazia essa ponte com a direção, neste caso o diretor e a subdiretora.

E4- No meu caso não tenho grande relação com a subdiretora, a não ser quando realmente necessito e isso somos quase todos, passa mais pelo diretor e quando precisamos de contactar por algum motivo não contactamos com a subdiretora, imaginem que temos que enviar um email, não é para a subdiretora é sempre para o diretor e é ele que os responde. Sim é tudo feito com o diretor e obviamente que depois há questões, ela é da área dos alunos e os professores com certeza que quem tem de falar com ela, fala e é muito bem atendido e tudo mais, mas tudo o resto que tenhamos é com o diretor, não é com ela e os emails vêm muitas vezes da parte dela como subdiretora, não é, dá conhecimento de muita coisa, mas se nós tivermos mais que falar é com o diretor, é com ele que falamos.

E6- Eu em termos de comunicação é o que disse à bocadinha é uma pessoa que é ausente, distante, duvido que algum dia algum dos meus colegas tenha entrado em contacto com ela, nós

na coordenação entramos em contacto com ela, normalmente telefónico e tem a ver com estas questões de aquisição de bens e matérias escolares, quem tem a ver com dinheiro, tudo o resto é tudo encaminhado para o diretor ou para uma adjunta que dá muito apoio à coordenação e portanto ou um ou outro, para ela é muito, muito raro. Eu acho que este ano lhe disse duas vezes bom dia, porque fui ao gabinete onde está, porque eles trabalham os cinco no mesmo gabinete, portanto eu entrei, ia falar com a adjunta e ela estava lá e disse “bom dia”, tenho a impressão que foi a única vez que eu falei com ela e, portanto, estou na coordenação da básica e praticamente não mantenho relação com ela.

E2- Eu sinto que grandes problemas que podiam ser evitados é precisamente esta falta de ligação entre as direções e as restantes escolas, ou seja, não há, eu sinto isso aqui onde estou porque ainda há uma espécie de estigma, aliás o secretário de estado diz que não compreende “porque é que uma rotunda separa duas escolas”, mas pronto.

E3- Eu aqui a relação, lá está com a subdiretora também terá muito a ver com a posição que se ocupa dentro da escola é claro que quem é coordenador tem acesso logo direto ao diretor e no meu caso se não consigo falar com o diretor, também tenho a subdiretora e já sei consoante o assunto que precise de solução vou ligar para a, b ou c, seja o adjunto porque se é dos equipamentos é com ele que eu vou falar, se é da área de alunos posso falar com o diretor ou com a subdiretora, é claro que quando penso nos restantes colegas, nos professores, diretores de turma, nenhum deles escreve um email para a subdiretora, se precisa de algo escreve para o diretor ou então contacta com a coordenação diretamente para resolver o problema e depois eu é que irei expor o caso se assim necessário se for relacionado com alunos à subdiretora, porque é essa a área dela, a área de alunos, portanto penso que tem um pouco a ver com o cargo que temos a nível de escola, a comunicação com a subdiretora.

E6- Nesse caso, por exemplo, tu tens a subdiretora que trata da área de alunos e o recorrer a ela é mais comum, por exemplo a minha não trata nada disso, trata de equipamentos, o frigorífico avariou uma vez no ano, não é, e, portanto, o contacto com ela é muito menor.

E3- Pois depende também do que a subdiretora ou subdiretor tem a seu cargo. Na direção da minha escola temos o diretor, a subdiretora ficou com a área de alunos, depois temos um adjunto que é o dos equipamentos e temos outro adjunto que é para os docentes e, portanto, acaba por aqui como a subdiretora tem a área de alunos, há aqui uma necessidade de maior comunicação, se bem que eu também preciso de muitos arranjos, está tudo avariado na escola também falo muitas vezes com o adjunto que tem a seu cargo os equipamentos.

E6- Eu acho que tem muito a ver com isso, com a distribuição que o subdiretor tem nas costas.

E4- Depois também tem a ver com o papel do diretor, com aquilo que é agora, que lhe é definido digamos assim tem a ver com aquilo que eu falei na minha tese ser um órgão unipessoal, portanto tem-se a ideia, não, o próprio diploma diz isso, temos a ideia e vamos logo a ele, porque temos a ideia que ele é que nos pode esclarecer logo em tudo, embora como vocês disseram e eu também tenho consciência disso, as tarefas estão muito bem divididas, um está com o primeiro ciclo, outro está com os equipamentos, nós temos três adjuntos, a subdiretora está com a área dos alunos, mas depois no fundo o diretor sabe de tudo, não é, e às vezes esta figura de unipessoal faz com que toda a gente veja nele aquela figura que sabe responder a tudo, os pais querem sempre falar com o diretor, não é com a subdiretora, nem com os adjuntos, não é, os alunos se for preciso é com o diretor que pedem para falar, se não forem à DT é essa figura unipessoal que lhe é inculcada, que é legítima vem de um diploma também faz um bocadinho isso, faz com que se tenha tendência a falar muito com o diretor, eu penso que seja também um bocadinho por aí.

E1- Na minha escola não há um email para o diretor ou para a subdiretora, o email é para a direção.

E4- Ah, mas nós não.

E1- É um email, qualquer um deles pode ler, depois dependendo do assunto, o que está delegado essa função é que nos responde, mas é um email único para a direção. No entanto se precisamos de uma coisa mais pessoal também podemos pedir aos adjuntos e evitamos de enviar email para a direção.

E3- Na minha escola não, nós temos um email da direção, depois temos direção-alunos lá está que é para a subdiretora, temos o email direção-docentes, lá está que é para adjunta que tem a seu cargo os docentes e temos um email para direção-equipamentos. No caso da coordenação, no meu caso é só coordenação e vem tudo para mim, se tiver de distribuir terei de encaminhar para quem de direito. Agora a nível de direção, a subdiretora tem um email dela que é direção-alunos e as pessoas já sabem que quando comunicam para direção-alunos estão a comunicar com a subdiretora.

E1- Nesse aspeto nós temos é uma sala de professores digital e é aí que os assuntos são todos divididos. Tu queres falar de uma coisa e vais entrar naquela sala, queres falar de outra coisa e vais para outra saleta e tens aquilo compartilhado e tu vais entrar e resolver o teu assunto consoante o que lá está. Todas as informações e até mesmo com a covid 19 vem do centro de saúde, das enfermeiras é tudo partilhado ali na sala de professores digital e agora.

E5- Eu vou ao encontro do que a colega estava a dizer, as minhas questões e as minhas dúvidas são muito direcionadas ao diretor e cada vez menos aos outros elementos da direção, pelo menos

naquela minha escola. Eu dirijo-me logo ao diretor, não sei se tem a ver com a posição estratégica da sala, e a subdiretora está ali quase como um objeto.

Já desenvolveram algum trabalho conjunto com o subdiretor da direção? Porquê? E qual?

E4- Eu não.

E3- Vários. Eu posso dizer que já desenvolvi vários. O último foi na parte das informações, das notas informativas que vão para os docentes e encarregados de educação, no que diz respeito agora à pandemia e a nível interno de escola para os docentes, portanto eu sugeri na reunião de direção que elaborava estes documentos e ela concordou e o diretor delegou logo na subdiretora e em mim que ficaríamos encarregues de fazer os documentos, assim estivemos as duas a trabalhar nesses dois documentos. Outra situação, por exemplo, ações de formação desenvolvidas através da escola segura, também estivemos as duas a nível do agrupamento a trabalhar na organização, dias, horas em que as turmas iriam assistir às sessões da PSP, são dois exemplos de trabalho. A covid 19, por exemplo como ela é o ponto focal trabalho muitas vezes com ela na organização por exemplo testes covid. Ela diz-me que na minha escola a testagem vai ser no dia tal, vou enviar-te tudo o que tens de fazer e que necessitas para que as coisas estejam organizadas nesse sentido e, portanto, trabalhamos muito bem em conjunto.

E2- Eu não. O que é isso de reuniões de direção. Eu desconheço.

E3- Portanto e há poucas na minha escola quanto a mim, no final do primeiro período, a primeira reunião foi em setembro, no início do ano letivo, tivemos uma reunião para articular o trabalho que ia ser desenvolvido ou parte do trabalho que ia ser desenvolvido ao longo deste ano letivo, no final do primeiro período, fizemos o balanço do primeiro período, onde cada coordenador de escola foi ouvido acerca do que se passou na sua coordenação pelo diretor neste caso, e pela subdiretora. Fazemos sempre reunião de direção.

E2-

Desculpem, mas reunião da direção. Eu devo estar no terceiro mundo, porque reunião de direção, nós somos automaticamente excluídos, não temos acesso a nada disso. Vejam só. É absolutamente crucial haver reunião entre coordenadores e a direção, eu não sei se há, deve haver reuniões de direção, mas eu como coordenador não tenho acesso a elas.

E5- Também não.

E6- Nós não temos reunião de direção.

E4- Eu pelo que me apercebo o coordenador da básica também não faz parte das reuniões da direção, nunca o vi lá, e já é coordenador há muitos anos.

E2- Mas isso é reflexo de lideranças ultrapassadas, lideranças desgastadas e com fraca visão de futuro, confesso, desculpem, porque o trabalho colaborativo eu vejo na nossa coordenação nós

“entre aspas” estamos isolados, digamos, porque havia aqui uma grande tendência de a nossa escola não ser selecionada, nós neste momento temos miúdos de colégios e a mudança do agrupamento partiu da EB 2/3, agora neste momento o grande desafio é precisamente mudar radicalmente a secundária. Quem for o próximo diretor vai ter um trabalho titânico em todos os sentidos, organização, estruturas, liderança, comunicação, eu não me revejo neste momento.

BLOCO C

No vosso percurso profissional encontram diretores e subdiretores diferentes entre si e entre os diversos locais? Em que aspetos?

E2- Eu quero responder a essa. Eu encontrei um diretor e uma subdiretora que agora é ela a diretora e ele passou a subdiretor, vejam só o jogo de cadeiras, não é. Ele dizia que queria ir embora, mas a verdade é que é subdiretor neste momento. Para mim, eu acho que é um exemplo de honestidade, de partilha de colaboração, enfim com algumas falhas é certo, mas a dinâmica, o gosto por criar várias dinâmicas na escola é certo que há condições, como esse concelho tem, e que outros concelhos não têm que permitem este sucesso, mas sim o diretor e a subdiretora são, digamos pessoas extremamente acessíveis e tenho um grande respeito por eles e parte do meu trabalho como coordenador neste momento também advém das práticas que eram lá implementadas nesse agrupamento onde estive. Eu diria um exemplo a seguir, ele é de filosofia, muito diplomático, um homem extraordinário, uma boa pessoa, acessível. Ela é o grande apoio dele. Só há um se não, e é um dos grandes problemas desse agrupamento é a delegação de funções, eles reúnem naquelas duas pessoas o agrupamento inteiro, o que é muito complicado. As pessoas têm de saber delegar, as pessoas devem ter responsabilidades.

E5- Eu tenho passado por algumas escolas por opção, ou seja, por ter sido contratada cerca de vinte anos fez-me andar por várias escolas e há escolas que eu de facto percebo que funcionavam bem em termos de direção e subdiretor, neste caso diretor e subdiretor, porque revia ali algumas características, nomeadamente haver uma grande cumplicidade, um grande nível de confiança, de companheirismo até porque trabalham muitas horas juntos e só assim é que as coisas conseguem funcionar. A experiência que eu tenho tido noutras escolas em que é mais difícil, é mais onde há muito ruído é quando efetivamente a diretora e a subdiretora eram quase que rivais e tudo o que uma dizia, a outra se oponha, eu acho que isso é meio caminho andado para que as coisas corram mal e quando isso acontece há confronto mesmo, não é possível haver um bom trabalho, acho que tem de haver muita cumplicidade, muita transparência também, entre eles.

E6- Eu também fui contratada durante muitos anos, aliás acho que quase todos nós fomos e percorri não sei quantas escolas, já lhe perdi a conta. Houve escolas que havia um diretor e não se conheciam quase os outros membros da direção. Houve escolas em que havia um diretor e

quase que não se conheciam os outros membros, houve escolas em que havia um subdiretor e quase que não se via o diretor e houve escolas onde funcionavam os dois perfeitamente, portanto eu acho que parte um bocadinho das pessoas que estão à frente, das equipas que criam e depois da empatia que se cria entre os dois, entre o diretor e o subdiretor que é aquilo que nós estamos aqui a falar, e portanto eu apanhei de tudo e não quer dizer que as escolas funcionassem melhor ou pior umas que as outras, portanto eu apanhei de tudo. Estive numa escola que estava a cargo da subdiretora e era uma das melhores que havia no concelho e era a subdiretora que dava a cara e que fazia trinta por uma linha por aquilo e também já estive noutras, por exemplo nesta que estou agora que é o diretor que praticamente faz as coisas todas, não é que as coisas não funcionem, só que a subdiretora está mais escondida, está menos visível para a escola, portanto já apanhei de tudo também.

E3- Eu por acaso na escola onde estou agora tenho os dois exemplos, o diretor é o mesmo, mas os elementos da direção mudaram, portanto, o diretor está no segundo ano com esta equipa. Quando ele estava com o outro grupo de trabalho, a subdiretora que estava com ele apesar de ser uma pessoa muito competente era também muito discreta e, portanto, acabava por passar um pouco despercebida em comparação com esta. Esta lá está, às vezes é um exagero quer meter-se em tudo e fazer tudo, a outra não, fazia as coisas, mas de uma forma discreta, mesmo quando estava a trabalhar na direção, diretamente com o diretor, e que ela estava também no seu local de trabalho que é o mesmo local a nível geográfico de sala que está esta, ela por vezes só se metia na conversa se achasse que a opinião que fosse dar iria enriquecer aquilo que estavam a trabalhar. No caso desta não, ela mete-se, porque quer saber tudo e quer estar a par de tudo e lá está, quer saber tanto como o diretor, portanto tenho aqui as duas versões, uma mais discreta, mas não no sentido de não fazer nada, ela também tinha a cargo dela a área dos alunos, extremamente competente como profissional, mas de uma forma discreta, tanto que muitas pessoas nem se apercebiam que ela era a subdiretora, só quem estava mais dentro da direção e ia mais vezes à direção é que sabia, porque de resto nas outras escolas a nível de professores não sabiam bem quem era, enquanto que agora toda a gente sabe quem é.

E6- Quando eu digo que a minha subdiretora não faz nada, tem a ver com o trabalho direto na escola, provavelmente para o exterior é capaz de fazer, pode ser super boa para o exterior não faço ideia, só que depois não é visível aos nossos olhos, é neste sentido que digo que ela não faz, mas ela deve trabalhar pois está o dia todo no gabinete, por isso ela deve fazer alguma coisa, agora em termos de visibilidade para nós, é que não é visível. De imediato não aparece, a escola tem uma super imagem exterior, não há dúvida e é muita força do trabalho dela, mas junto dos alunos não.

Na vossa opinião quais consideram ser as competências necessárias para o desempenho do cargo de subdiretor na escola?

E3- Tem de ser uma pessoa dinâmica.

E1- Interventiva.

E2- Afetiva, criar condições de trabalho. Eu acho que hoje em dia nós estamos tão cheios de trabalho, de papéis, burocracias que não há uma alma que diga vamos parar, vamos simplificar, vamos apoiar-nos todos, vamos ajudar-nos todos, em prol do sucesso escolar.

E1- Eu acho que a minha subdiretora é um pouco assim e neste momento também a nova diretora. Cada um tem o seu papel como docente na escola, outros como coordenadores, cada qual tem o seu papel. E eu acho que neste caso a subdiretora não é a que está mais próxima de nós, porque esta nova diretora também está, mas ela simplifica as coisas, porque isto não passou tudo totalmente para a mão da diretora, ainda está a diretora antiga como assessora, portanto tudo o que vamos tratar tem a ver com coisas que ela fez e que nós não concordamos, continuamos a levar a nega, mas tudo o que ela fez e nós não concordamos, mas se formos à diretora ou à subdiretora já podemos ouvir uma outra resposta.

Assim, eu acho que a subdiretora deve ter como competência uma proximidade com os docentes, ser sensível aos nossos problemas, às nossas dificuldades, ao nosso trabalho, à nossa relação com os pais. Eu estou naquela escola do bullying.

E6- Eu acho que uma das coisas que tem de ter é a capacidade de trabalhar em conjunto, ter uma empatia com o grupo, criar relações, porque se houver uma boa empatia entre os elementos e se for disponível, participativa na ação é mais por aí.

E5- Assertiva.

E4- Ter uma boa comunicação com os outros, vai ao encontro do que a colega já referiu.

E3- Tem que acabar por ajudar o diretor a acompanhar e a supervisionar todo o trabalho que envolve os cargos, não é.

Que funções exerce um subdiretor?

E2- O meu é economista e está relacionado só com essa parte.

E4- O meu está com a área de alunos.

E6- O meu está com a parte económica e com a parte das relações externas da escola.

E3- No meu caso está com a área de alunos e depois tem outras tarefas, neste caso devido à pandemia é o ponto focal do agrupamento.

E4- A minha também deve ter outras tarefas, mas não sei quais são.

E1- A minha está encarregue das escolas do 1.ºCiclo.

E5- A minha é a área de alunos.

E que autonomia acham que ele tem?

E2- A minha não tem nenhuma. Ela não toma decisões mesmo para falar com um funcionário é o diretor que o tem de fazer, ou seja, não há, eles trabalham há vinte anos juntos, não há aquela delegação de competências, tu fazes isto e tu tens de ser responsável por isto, tão simples quanto isto. Não, o meu diretor tem que entrar em tudo e depois não entra em nada.

E6- Eu acho que a minha tem uma certa autonomia relativa, tudo o que não são decisões que sejam, não sei explicar muito bem, mas há decisões que implicam o agrupamento e que influenciam imediatamente o agrupamento e há outras como por exemplo comprar um frigorífico, isto não influencia ou ela vê que tem dinheiro ou vê que não tem dinheiro e aceita ou não aceita, não é, não precisa de ir ao diretor pedir autonomia para isto, há um encaixe e desde que esteja dentro desse encaixe tem autonomia para fazer isso. Há aqui uma autonomia relativa mediante aquilo que lhe é dado pelo diretor e a minha tem autonomia nisso, dentro daquilo que o diretor lhe atribui ela tem autonomia para isso.

E1- A minha tem autonomia para tudo o que diz respeito ao 1.ºCiclo, pois é a função que tem.

E4- A minha também tem a autonomia para a função que tem.

E5- Eu acho que independentemente da função que ela exerce, ela não tem autonomia. Acho que está muito dependente das decisões do diretor, ou seja, ela nunca toma uma decisão sem ter o aval do diretor, ou seja nunca dá uma resposta definitiva, está bem, vou falar com o diretor e depois logo vejo, ou seja neste caso ela não tem autonomia, mesmo na área dos alunos.

E3- No caso da minha tem autonomia, mas lá está eles como passam ali o tempo todo juntos, portanto desde que chegam à escola até à hora de saída, todas as decisões, ela tem autonomia, mas se tiver alguma dúvida ou se estiver renitente na resposta a dar a determinado problema tem logo ali o diretor à mão e trocam logo ali ideias e ajustam e a decisão é tomada. Penso que o estarem também no mesmo espaço e terem este espírito de escola e de darem tudo à escola e ao fim e ao cabo acaba-se por não se ter vida própria é o que nós às vezes comentamos, entramos às oito e saímos às 19h, acaba por não haver essa necessidade e como estão no mesmo espaço, lá está se precisam de tomar uma decisão automaticamente tem ali à mão a pessoa se ao estar com dúvidas ou pensa que não pode tomar a decisão sozinha sem ter um apoio, está ali à mão, para isso.

E1- No meu caso eu acho que ela decide, mas também sempre em concordância com a diretora e os restantes elementos da direção.

E4- No meu caso se forem decisões que dizem respeito a ela e que não implique uma decisão do diretor ela toma, isso eu sei que sim, se são outras coisas um pouco mais complicadas que já tenha a ver com a concordância do diretor, aí só o fará se ele concordar.

Por que razão o subdiretor da vossa escola foi escolhido?

E3- No caso da minha é fácil, está há muitos anos naquela escola já foi subdiretora noutros tempos na altura que ainda nem se chamada subdiretora, a escola ainda nem se quer estava agrupada, portanto regressou àquilo que já foi.

E6- Responder diplomaticamente a senhora subdiretora já vem da direção anterior ao agrupamento existir e manteve-se.

E4- Então eu, quem entrou foi o diretor, porque a nossa antiga diretora demitiu-se em 2018 e, entretanto, a direção manteve-se toda, a subdiretora assumiu as funções da diretora, entretanto houve o concurso, houve tudo e entrou o nosso diretor e como ele não conhecia, porque não era colega do agrupamento, agora já é, neste último concurso ficou efetivo lá. Portanto como não conhecia ninguém, já há vinte anos que ele tinha estado na escola manteve a equipa toda.

E5- Este é o primeiro mandato desta direção, deste diretor, não sei porque é que ela foi escolhida sinceramente. Ela é a única mulher, ele é muito defensor de direções só de género masculino. Tem três homens e ela é a única mulher.

Na vossa escola como é visto o subdiretor pelos outros atores?

E2- Aqui na minha escola ninguém o conhece. Ninguém sabe quem é, nem o nome dele.

E1- Eu posso dizer que na minha escola, a subdiretora toda a gente a conhece, toda a gente é capaz de lhe dizer o que é que se está a passar, mas há uma coisa que ninguém gosta é como ela é, que está encarregue do 1.º Ciclo, ela é uma pessoa que, eles fazem um trabalho idêntico ao nosso, enquanto que o nosso não é valorizado, valoriza sempre o trabalho dos colegas do 1.ºCiclo, agradece, diz sempre muito bem e nós nunca temos nada disso e fazemos mais ou tanto quanto eles. Eu não falo por mim, porque estes últimos anos não estive lá, mas acompanhei sempre tudo. Ela enaltece o trabalho dos colegas.

E5- Em relação à minha é uma senhora muito discreta que tem pouco protagonismo, eu acho que ela é completamente abafada pelos homens da direção.

E3- No caso da minha escola depende das funções que as pessoas têm dentro da escola. Se formos a falar do professor que vai à escola para dar aulinhas às suas turmas, se calhar não têm noção, sabem quem é a subdiretora, claro que sim, mas não têm noção do trabalho que ela faz. Se formos para coordenações de diretores de turma, coordenador de departamento, aí sim, há noção do papel das funções que a senhora subdiretora desempenha no agrupamento. Se formos ainda mais abaixo

aos assistentes operacionais sabem quem ela é, sabem que é a subdiretora, mas não fazem a mínima ideia de quais são as suas funções.

E4- No meu caso toda a gente sabe quem é a subdiretora, porque antes de ela estar na básica/secundária, na sede ela já fazia parte da outra Básica, portanto ela já há muitos anos que estava na Básica, como professora e toda a gente a conhece, portanto no agrupamento podem não saber muito bem quais as funções da subdiretora, mas toda a gente a conhece e toda a gente sabe quem é, isso não tenho dúvida. Até porque ela já faz parte do agrupamento há muitos anos. Agora as funções tenho dúvidas que saibam quais são as suas funções.

E6- No meu caso penso que os coordenadores saberão quem é a subdiretora e as funções que tem e o papel que tem na escola, junto dela, os mais velhos como ela, já está na casa há muito tempo saberão, os mais novos não acreditam que saibam quem é, principalmente aqueles que não estão na escola sede que é onde ela está. Em relação à escola do 1.º Ciclo eu não tenho muita perceção, não acompanho muito. Estou a falar mais em relação à básica que é onde eu estou, porque na secundária toda a gente a conhece. Em relação as funcionárias a não ser a responsável que a conhece, o resto não acredito que saibam quem ela é.

Que aspetos consideram relevantes para o subdiretor aceitar esse cargo?

E1- Eu digo-te já o meu caso a subdiretora ela fazia parte da coordenação do 1.º Ciclo e depois foi convidada para subdiretora quando a colega que estava na direção e também, fazia parte do 1.º Ciclo saiu, reformou-se entrou então ela, como subdiretora, por convite da diretora para fazer o papel do 1.º Ciclo, que faltava.

E6- Eu não sei responder.

E4- Eu acho que ela tem de ter um bocadinho de conhecimentos de todas as áreas, não só da área dos alunos, sendo uma subdiretora não se devia focar só num aspeto, mas deveria estar à vontade em todas as áreas, quanto a mim era muito importante que isso fosse assim na minha opinião.

E2- Não sei.

E3- Não sei responder.

Que perfil deve ter um subdiretor de uma direção?

E2- Diplomático.

E4- Bom comunicador. Eu acho que uma boa comunicação atinge toda a gente.

E3- Objetivo.

E1- Empático. Deve ser assertivo

E4- Saber ouvir também. Não é só o diretor que deve saber ouvir, o subdiretor também deve saber ouvir.

E2- Descomplicado.

E5- Colaborativo.

Acham que o subdiretor tem funções que lhe são delegadas? Quais?

E3- Tem que ter e tem que ter um conhecimento da escola não digo igual, mas semelhante aquele do diretor, porque se é ele no caso do diretor se tiver algum problema de saúde ou não, não pode estar na escola quem o substitui é o subdiretor. Muitas vezes o diretor delega no subdiretor determinadas funções para o representar por exemplo.

E4- Eu concordo, foi aquilo que eu disse há pouco tem de saber um pouco de tudo.

E2- Eu vou dar-vos um exemplo na coordenação, nós somos três, a primeira coisa que eu disse quando assumi a função foi quando eu não estiver vocês assumem e quando eu não responder por diversas situações, vocês devem responder e as coisas têm funcionado. E eu não estou à espera de ninguém e elas não estão à espera de mim para decidirem. É para fazerem, é para fazerem e tem funcionado bem. Ajudamo-nos mutuamente.

E5- Sem dúvida que sim.

E6- São delegadas com toda a certeza, uma vez que o diretor é um órgão unipessoal.

Anexo V – Grelha de Análise das Entrevistas aos Subdiretores

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela - Análise de conteúdo

Categoria de 3ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Subcategoria	Indicadores/Descrição	Frequência	Unidade de registo
Caracterização do percurso académico e profissional	Percurso académico	Formação Académica	- Indicação da formação académica, nomeadamente, licenciatura, mestrado e doutoramento	5	<i>A nível de percurso académico tenho a licenciatura e mestrado em Geologia Económica e Aplicada, isto da parte científica.SD2</i>
			- Indicação da formação académica, nomeadamente, formações complementares à licenciatura de base	3	<i>Tenho a licenciatura em Língua e literaturas modernas estudos portugueses e franceses. SD3</i> <i>tirei a licenciatura em 1º Ciclo variante educação Física em Viseu, no Instituto Piaget.SD4</i> <i>fui colocado no curso de Português/Francês SD7</i> <i>portanto em oitenta terminei o curso de educadora de Infância na escola João de Deus em Lisboa SD6</i> <i>Eu tenho formação inicial em Professores do 1.º Ciclo, depois fiz o complemento de formação, fiz Licenciatura em Matemática e Ciências o mestrado em relações interculturais, o doutoramento em Ciências</i>

					<p><i>da Educação e o pós-doutoramento em Psicologia Social SD5</i></p> <p><i>A minha formação de base é Belas-Artes e depois tenho formações complementares, fui fazendo ao longo do tempo formação SD1</i></p> <p><i>irei também uma especialização em Administração escolar em Fafe, já foi há três anos SD4</i></p> <p><i>fui para o Instituto Politécnico da Guarda à ESE fazer a Especialização durante dois anos, até aqui estive sempre ligada, portanto ao Ensino e ao acompanhamento direto com as crianças até dois mil SD6</i></p>
	Percurso profissional	Anos de profissão	<p>- Referência aos anos em que são professores, no caso, mais de 20 anos</p> <p>- Referência aos anos em que são professores, no caso, mais de 40 anos</p>	4	<p><i>Sou professora desde 1988, há 33 anos SD2</i></p> <p><i>Sou professora há 25 anos para 26 anos. SD3</i></p> <p><i>Sou professor desde 2001, portanto há vinte e um anos. SD4</i></p> <p><i>Sou professor há vinte e sete anos. SD7</i></p> <p><i>Quer saber mesmo, quarenta e dois anos. Daqui a dois anos deverei estar reformada SD5</i></p> <p><i>Sou educadora desde 1980. No próximo mês reúno as condições de aposentação. Já tenho 65 de idade e já tenho 42 de serviço, portanto estão quase reunidas as condições para dar o lugar a outro. SD6</i></p>
				2	

		Anos de trabalho na escola	<p>- Referência aos anos em que são professores na presente escola. no caso, mais de 20 anos</p> <p>- Referência aos anos em que são professores na presente escola. no caso, 7 anos</p> <p>- Referência aos anos em que são professores na presente escola. no caso, mais de 10 anos</p> <p>- Referência aos anos em que são professores na presente escola. no caso, no caso 4 anos</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p><i>Eu nesta escola trabalho desde 1997, portanto há 24 anos. SD2</i></p> <p><i>Portanto, eu estou neste agrupamento há 20 anos SD3</i></p> <p><i>Trabalho nesta escola há sete anos. SD4</i></p> <p><i>Trabalho nesta escola há uns onze anos. SD5</i></p> <p><i>Portanto, nesta onde estou trabalho há dez anos. SD6</i></p> <p><i>Trabalho nesta escola há quatro anos.SD7</i></p>
		Anos como subdiretor	<p>- Referência aos anos no cargo de subdiretor, no caso, menos de 4 anos</p> <p>- Referência aos anos no cargo de subdiretor, no caso, menos de 4 anos</p> <p>- Referência aos anos no cargo de subdiretor, no caso, menos de 10 anos</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p><i>Sou subdiretor desde 2017, quando o diretor do agrupamento tomou posse. Faz quatro anos agora, em junho. SD1</i></p> <p><i>isto significa que estou há três anos como subdiretor e portanto, dois como adjunto, e três como subdiretor.SD3</i></p> <p><i>Sou subdiretor há dois anos e meio. SD4</i></p> <p><i>Aqui neste é o segundo mandato, penso que seja há sete anos. Este mandato termina em dois mil e vinte e cinco.SD5</i></p> <p><i>Sou subdiretora há cerca de dez anos, foi na mudança para a secundária. SD6</i></p>

		Outros cargos exercidos	- Indicação dos outros cargos exercidos, nomeadamente, delegada de disciplina. - Indicação dos outros cargos exercidos, nomeadamente, adjunto de direção. - Indicação dos outros cargos exercidos, nomeadamente, diretor de turma. - Indicação dos outros cargos exercidos, nomeadamente, coordenador de núcleo.	1 1 1 1	<i>Já desempenhei na altura ainda delegada de disciplina de Ciências da Natureza chamava-se ainda assim (...). SD2</i> <i>fui adjunto da direção e para além disso todos os cargos inerentes a um professor, nomeadamente diretor de turma, coordenador há muitos anos do núcleo de teatro do agrupamento SD7</i>
Escolha do cargo de subdiretor	Razões da escolha pelo diretor	Conhecimento do agrupamento/ escola	- A escolha foi feita tendo como base o conhecimento que o professor tinha relativamente ao agrupamento e/ ou escola	1	<i>(...) pelo conhecimento que tenho do agrupamento SD2</i>
	Razões de aceitação do cargo	Valorização da educação especial	- Interesse por parte do subdiretor na valorização do ensino especial	1	<i>e a determinada altura passei a pegar nas questões pedagógicas, um dos aspetos que me preocupava muito era a desvalorização da educação especial, tendo nós três salas ou três centros de recursos especializados em três escolas diferentes no 1.º ciclo, no 2.º ciclo e 3.º ciclo e na secundária e preocupava-me um pouco a questão das crianças, SD7</i>
		Confiança por parte do diretor	- A escolha foi feita tendo com base a confiança e conhecimento que o diretor tinha relativamente ao professor	1	<i>pela confiança [do] professor...SD2</i>
		Conhecimento relativamente ao trabalho	- A escolha foi feita tendo com base trabalho desenvolvido anteriormente com o diretor	1	<i>Trabalhei com ele numa escola SD2</i>
		Segunda opção	- O professor foi escolhido como segunda opção para o cargo	2	<i>a minha diretora (...) é informada que efetivamente a outra colega não ia ficar e</i>

					<i>essa minha amiga e colega disse-lhe a C.S. SD3</i>
		Experiência profissional na área da gestão	- A escolha foi feita tendo com base na experiência profissional do professor na área da gestão	1	<i>eu era uma das pessoas que mais experiência tinha na área da gestão, uma mais-valia (...) SD1</i>
		Afinidade com o diretor	- A escolha foi feita tendo com base a afinidade desenvolvida entre diretor e subdiretor	1	<i>Penso que o diretor, nós somos do mesmo concelho já tínhamos alguma afinidade, ele conhece-me por parte do associativismo e também da política que até eramos colegas na política SD4</i>
		Pertença à direção	- A subdiretora já pertencia à direção.	1	<i>Neste caso eu já estava na direção, eu já estava como adjunta na direção, numa outra equipa ligeiramente diferente, SD5</i>
		Gosto pela profissão	- Escolha feita devido ao gosto da profissão e de lidar com crianças	1	<i>Talvez tivesse a ver com o meu perfil bastante conciliadora, portanto também sempre muito dada a desafios, atenta e também faz parte de mim, portanto eu vivo as crianças, a vida da escola, de forma intensa e gosto muito SD6</i>
		Personalidade	- Personalidade como uma das razões de escolha para o cargo de subdiretor	1	<i>parte da minha personalidade, gosto muito de conversar com as colegas, de estar atenta, de resolver os assuntos através do diálogo SD6</i>
Aceitação do cargo	Razões dos professores	Confiança e conhecimento do trabalho do diretor	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao conhecimento e confiança do professor no diretor escolar	1	<i>Pelo facto de conhecer o professor J. SD2</i>
		Gosto pela natureza subjacente do trabalho	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao conhecimento e gosto relativamente à natureza subjacente do trabalho a realizar	2	<i>porque também gosto do que faço SD2 gosto I...)do meu agrupamento e em particular a minha escola que eu considero a “minha escola”.</i>
		Pedido da diretora	- A diretora pediu ao professor para aceitar o cargo	1	<i>Neste caso foi um pedido de ajuda da diretora, ficou sem subdiretor, incompatibilizaram-se e houve ali, havia</i>

					<i>uma intenção do subdiretor se demitir e ela acabou por demiti-lo. SD7</i>
		Nova experiência profissional/ desafio	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao desejo de viver num novo desafio experiência profissional	3	<i>A nível do aceitar e não aceitar, ou porque é que eu aceitei, sem dúvida alguma (...), sempre foi uma coisa que eu queria fazer SD3</i> <i>eu queria muito viver esta experiência SD3</i> <i>Desde o início foi sempre um desafio, um percorrer um caminho diferente SD6</i>
		Interesse pela área da gestão escolar	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao interesse e gosto pela área da gestão escolar	1	<i>As razões têm a ver com o facto de a maior parte da minha vida sempre estar na gestão e acho a parte da gestão muito interessante e entendi também que todo o investimento que foi feito e que fizeram em mim SD1</i>
		Espírito de missão	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao espírito de missão do professor	1	<i>É o espírito de missão, ajudar os meus conterrâneos nesta parte da política educacional. SD4</i>
		Trabalho colaborativo	- O cargo de subdiretor foi aceite devido ao gosto pelo trabalho colaborativo	1	<i>Mesmo entre os pares nós fazemos muito trabalho colaborativo e acabei por ser uma perscursora do trabalho colaborativo em termos dos grupos de trabalho e acho que isso acaba por ser uma mais-valia nas equipas. SD5</i>
Competências do subdiretor	Competências do trabalho necessárias para o cargo de subdiretor	Aprendizagem contínua	- As competências do subdiretor são desenvolvidas através de uma aprendizagem contínua	1	<i>Eu acho primeiro que é uma aprendizagem contínua (...) SD2</i>
			- As competências do subdiretor são desenvolvidas com ajuda da restante equipa	1	<i>o meu diretor aprendeu tudo ou quase tudo com a equipa que tem, da qual eu faço parte, ele não aprendeu só comigo SD3</i>
		Gestão de recursos humanos	- Uma das competências necessárias para o cargo de subdiretor é uma boa gestão dos RH	2	<i>porque estamos a lidar com pessoas diferentes (...) SD2</i>

					<i>(...) essa necessidade de lidar com o todo o outro pessoal não docente que também não é fácil, os Assistentes Operacionais, os Assistentes Técnicos e aí a nossa postura (...)</i> SD2
		Conhecimento dos vários órgãos do governo	- Competências de trabalho e conhecimento dos processos dos diferentes órgãos governamentais e legislação	2	<i>Eu penso que é importante um conhecimento dos vários órgãos (...)</i> SD2 <i>Acho que é bastante pertinente ter conhecimento no fundo das instituições, o respeito pelas hierarquias e estar por dentro efetivamente da legislação em vigor</i> SD5
		Capacidade de articulação	- Competências de articulação e cooperação com os parceiros e com os outros atores do agrupamento	2	<i>com a capacidade de nós articularmos com toda a comunidade e com parceiros.</i> SD1 <i>Não estamos a falar só de uma escola, estamos a falar de um agrupamento</i> SD1
		Trabalho burocrático	- Capacidade de cumprir um trabalho burocrático	1	<i>Mas a questão também passa muito por um trabalho burocrático que é pesado das exigências.</i> SD5
	Valores Relacionamento interpessoal Competências informais	Resiliência	- O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como a resiliência	1	<i>As competências têm a ver com resiliência</i> SD1
		Assertividade	- O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como a assertividade	2	<i>Primeiro uma das coisas que é fundamental é ser assertivo, nós temos de ser muito assertivos a viver experiências como esta</i> SD2
		Carisma	- O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills como o carisma	1	<i>Acima de tudo ter carisma e ser respeitado é fundamental, porque à força não se consegue nada e às vezes temos que dar exemplos e às vezes temos de ir ao terreno e temos de demonstrar e é isso que eu faço</i> SD4
		Diálogo	- O subdiretor deve saber dialogar	1	<i>Capacidade de diálogo, poder de encaixe, todos os dias há queixas</i> SD7

		Bom relacionamento interpessoal	<p>- O subdiretor deve ser dotado de algumas soft skills o bom relacionamento interpessoal valorização das pessoas capacidade de diálogo</p> <p>Confiança</p>	4	<p><i>A questão da relação interpessoal que acho que facilita bastante o trabalho e encaminha, dando uma perspectiva muito positiva do trabalho a realizar e valorizando muito as pessoas, é no fundo aproveitar as capacidades e as formações que as pessoas têm para as pôr em prol da comunidade e dos parceiros e dos pares que é uma aprendizagem conjunta SD5</i></p> <p><i>Saber dialogar com os colegas, saber ouvir, ter espírito de entreaajuda, de partilha são aspetos fundamentais. SD6</i></p> <p><i>sobretudo, tentar estabelecer uma relação nem sempre fácil entre todos, funcionários, pais, encarregados de educação, professores SD7</i></p> <p><i>Mas no fundo, no fundo o mais importante é conseguir estabelecer uma relação de confiança com os colegas, com os encarregados de educação, saber transmitir essa confiança SD7</i></p>
Desenvolvimento de competências	Estratégias de desenvolvimento	Através do diálogo	- As competências são desenvolvidas através do diálogo com o outro	2	<p><i>Através de muito diálogo SD4</i></p> <p><i>Portanto, sempre muito através do diálogo da reunião, do acompanhamento, da abordagem individual e em grupo e sempre estar na hora, presente, não deixar que os assuntos se arrastem, sempre.SD6</i></p>
		Experiência de vida	A experiência de vida é vista como muito importante no desenvolvimento de competências necessárias para se ser subdiretor	1	<i>Acho que tenho muita experiencia de vida, o associativismo, o ter andado na rua, nas coletividades, fui beber muito no associativismo, na queixa e eu vou à rua, eu enfrento, eu confronto, eu vou ao encontro</i>

					<i>dos colegas e por vezes perco os debates, eu vou à sala, a minha estratégia é estar no terreno. SD4</i>
		Proximidade	- Estabelecimento de relações de proximidade	1	<i>A estratégia que resulta melhor é a proximidade é o estar próximo. Eu estou muitas vezes fora do gabinete. SD7</i>
		Estabelecimento de equilíbrio	- Equilíbrio entre as exigências e as dificuldades	1	<i>Muitas das vezes é encontrar um equilíbrio entre as exigências que nos são feitas e também as dificuldades que existem nos docentes, auxiliares, administrativos e portanto tudo o que está na comunidade em articulação com as expetativas dos pais. SD5</i>
O perfil do subdiretor	Desenvolvimento de boas relações interpessoais	Capacidade em lidar com as lideranças intermédias	- O subdiretor deve ser capaz de lidar com os outros líderes escolares	1	<i>(...) fiz uma ou outra formação ao longo da carreira sobre o saber lidar ou lideranças intermédias (...) SD2</i>
		Capacidade de lidar e influenciar as pessoas	- O subdiretor deve ser capaz de lidar e influenciar positivamente as outras pessoas	1	<i>Acho que sei chegar às pessoas, (...) às vezes sou melga em certas coisas como dizem os miúdos. SD2</i>
		Escuta ativa	- O subdiretor deve desenvolver competências de “saber ouvir”	1	<i>Eu acho que acima de tudo é a experiência e é o saber ouvir. SD2</i>
		Oratória	- O subdiretor deve desenvolver competências no âmbito da oratória	1	<i>Como lhe disse há bocado, a oratória é importante. Ser clarividente, quando estou nas reuniões a explicar para os sessenta colegas ou se é mais por setores, pessoal não docente do 1.º Ciclo, estou com dez funcionárias ou estou numa reunião de departamento de 1.º ciclo ao qual eu pertença, onde estão quinze ou dezasseis colegas, tenho de ser clarificador, esclarecer bem as dúvidas, não usar muito palavreado, ser clarinho como a água para todos perceberem para que lado é que temos de ir e como é que temos de percorrer esse caminho SD4</i>

		Empatia	- Ser empático relativamente ao outro	1	<i>olhar também muito para o ponto de vista do colega e sentir as dores do colega, colocar-me no lugar do outro, porque eu também sou professor SD4</i>
		Humanista	- Um perfil humanista e simpático	1	<i>As vivências e no meu perfil humanismo e as pessoas dizem que eu sou muito simpático. SD7</i>
	Persistência	Persistência	- O subdiretor deve ser uma pessoa persistente	1	<i>sou persistente SD5</i>
	Trabalho em equipa	Capacidade de trabalhar e gerir uma equipa	- O subdiretor deve ter a capacidade de trabalhar e de gerir equipas	2	<i>Tem a ver com trabalhar em equipa isto é fundamental, haja vontade por parte de quem gere a equipa neste caso o diretor, se quer trabalhar em equipa e depois é fazer com que as pessoas trabalhem em equipa, porque caso contrário é preciso fazer a gestão da equipa SD1</i> <i>as relações estabelecidas com todos os elementos da equipe, porque há vinte anos a trabalhar com todos juntos tem sido sempre um caminho crescente porque a estratégia é sempre esta SD6</i>
	Gestão escolar	Conhecimentos em gestão escolar	- O subdiretor deve possuir conhecimentos ao nível da gestão escolar	1	<i>havia ali muito conhecimento que podia ser utilizado pelas pessoas que vinham de áreas diretamente relacionadas com aquilo que é a gestão.SD1</i>
	Formação do professor	Formação contínua/ ao longo da vida	- Importância da formação do professor	1	<i>Eu acho que toda a formação que fazemos ao longo da vida é relevante para a nossa capacidade, tanto de lecionar como de intervenção social e de intervenção em sala de aula também. SD4</i>
Organização do subdiretor na direção	Estratégias de trabalho em equipa	Trabalho em equipa	- O trabalho na direção é desenvolvido em equipa	5	<i>A direção funciona em equipa. (...) trabalhamos sempre em equipa SD1</i>
			- Destaque do diretor na equipa	1	<i>A direção funciona em equipa SD3</i>

					<p><i>Nós somos cinco e funcionamos muito bem em equipa, mas efetivamente destaca-se a diretora pelo tipo de pessoa que é, eu sou o contraponto, ela explode, mas esteve vinte anos em direções é efetivamente talhada para aquilo. SD7</i></p> <p><i>A direção funciona em equipa. SD6</i></p> <p><i>É completamente em equipa, embora inicialmente a lei previa, que ela fosse em equipa, posteriormente passou a unipessoal, mas manteve-se sempre o espírito de equipa, sempre, aliás nestes anos todos, já todos passámos pessoalmente e profissionalmente momentos bons e menos bons e sabemos sempre que podemos contar uns com os outros SD6</i></p>
		Unipessoalidade do diretor	- O trabalho na direção é desenvolvido de forma unipessoal	2	<p><i>É mais unipessoal, é porque são áreas em que nós trabalhamos e são mais ou menos de gestão não é uma direção que seja muito de funcionamento em equipa, não é. SD5</i></p> <p><i>Não, é unipessoal, por norma o diretor ouve-nos, portanto não há aqui ditaduras, não há aqui ditaduras, apesar de ser um órgão unipessoal, porque se dá para o torto é o diretor que tem de assumir, se vier uma inspeção, mas o diretor ouve-nos sistematicamente. SD2</i></p>
		Divisão por pelouros	- O trabalho na direção encontra-se dividido por pelouros pedagógicos e administrativo	1	<p><i>Quanto aos pelouros, alguns sim, sim existem alguns por exemplo, eu vou ao pedagógico (...) SD3</i></p>

				<p><i>Temos uma colega do pré-escolar e primeiro ciclo, outra do segundo ciclo, eu do terceiro ciclo e a outra colega do secundário SD4</i></p> <p><i>Existe uma distribuição de pelouros, não de forma formal (...) mas existe uma distribuição de pelouros, áreas de intervenção, áreas de trabalho. SD7</i></p> <p><i>Sim existe uma distribuição de pelouros, temos cinco elementos na direção, o diretor, eu como subdiretor e três adjuntos. SD1</i></p> <p><i>Existe sim uma distribuição de pelouros. O diretor toma conta de tudo, é assim uma espécie de faz tudo, eu fiquei inicialmente com a questão financeira, sou eu único e exclusivamente e a chefe dos serviços administrativos que tomamos conta da questão financeira, mas o conselho administrativo é o diretor, a chefe dos serviços administrativos e eu, mas normalmente sou eu e a chefe dos serviços administrativos que fazemos a gestão financeira, damos sempre conhecimento cada vez que é preciso adquirir qualquer coisa se tiver um valor mais considerável ou se celebrar um contrato e neste caso também faço questão que o diretor esteja nas reuniões. SD2</i></p> <p><i>Sim existe uma distribuição de pelouros, não escrita, mas formalmente não, mas na prática e no desempenho sim. Neste momento o diretor, ele é que supervisiona e articula, há um colega que está muito mais</i></p>
--	--	--	--	--

					<i>direcionado, logo agora com a questão da informática, dos computadores isso é pelouro dele, ele é que faz a distribuição, há outro colega que faz a assistência, eu estou mais direcionada para a educação inclusiva, também sou a coordenadora da EMAEI, tenho a meu cargo toda essa dinâmica, é praticamente minha, tenho depois também a articulação de projetos, temos uma coordenadora de projetos SD4</i>
		Responsabilização por área de intervenção	- O trabalho na direção encontra-se dividido por áreas de intervenção	1	<i>Embora cada um tenha a sua área onde se debruça mais, ou seja, está mais definida SD3</i>
		Diretor coordenador	- O diretor tem a responsabilidade de coordenação dos trabalhos	1	<i>A coordenação dentro da equipa da direção, temos o diretor que faz a coordenação toda, fez a distribuição de algumas as atividades ou como há bocado disse, alguns pelouros SD1</i>
		Informalidade	- O trabalho é caracterizado pela informalidade e descontração (porta aberta)	2	<i>é uma direção que funciona de porta aberta, os colegas sempre que necessitam vão ter connosco sempre que tem alguma dúvida, alguma dificuldade, querem alguma coisa SD2</i> <i>Nós estamos todos os dias, os cinco na direção portanto as questões são trabalhadas efetivamente na hora, não temos o hábito de fazer reuniões, nós fazemos ponto da situação em determinadas alturas, raramente fechamos a porta, nós estamos sempre de porta abertas SD4</i>
		Circulação da informação	- A informação circula na direção e está sempre disponível	1	<i>os colegas sempre que necessitam vão ter connosco SD2</i>

			- Utilização de plataformas e rede sociais	1	<i>Grupo no WhatsApp SD2</i>
		Realização de reuniões	- A direção realiza reuniões sempre que necessário ou todas as semanas	6	<i>procura sempre semanalmente fazer essas reuniões... SD2</i> <i>A frequência das reuniões é sempre que necessário. SD2</i> <i>Nós fazemos também reuniões em que estamos os cinco e vamos conversando, o que se vai passando e certas situações que nós temos, passou-se isto, isto é, isto, o que é que vocês acham, vamos dando feedback SD2</i> <i>As reuniões são realizadas sempre que se justifique. Ainda ontem tivemos aqui uma reunião sobre a indisciplina SD4</i>
			- A reuniões não são prioridade	1	<i>essas reuniões foram espaçando e passado seis meses deixaram de ser prioridade, acaba por acontecer, às vezes, reuniões formais não acontecem, mas um momento informal onde estão os cinco elementos da direção SD1</i>
		Importância da reflexão e feedback	- A direção tem práticas de reflexão e partilha o feedback com os outros membros da equipa	1	<i>vamos conversando, o que se vai passando e certas situações que nós temos, passou-se isto, isto é, isto, o que é que vocês acham, vamos dando feedback.</i>
		O diretor não tem turmas	- Devido ao trabalho subjacente ao cargo de diretor este não costuma ter turmas	1	<i>(...) o diretor é diferente, porque tem funções é a cara da escola e era muito complicado estar a ter uma turma. SD5</i>
Funções do subdiretor	Funções desempenhadas na direção	Organização do conselho pedagógico	- Uma das funções do subdiretor na direção é organizar o conselho pedagógico	1	<i>Organização do CP SD3</i>

	Organização da articulação pedagógica	- Uma das funções do subdiretor na direção é organizar a articulação pedagógica entre os diferentes atores escolares	1	<i>Articulação pedagógica com os coordenadores de disciplina, projeto SD6</i>
	Participação no conselho administrativo	- Uma das funções do subdiretor na direção é participar no conselho administrativo juntamente com o diretor	3	<i>no conselho administrativo tem de estar o diretor, a coordenadora Técnica e mais um membro da direção. Neste momento sou eu, poderá ser outra pessoa SD1</i> <i>mas faço a parte do conselho administrativo, a parte dos pagamentos, conferir as coisas, as autorizações para a compra de determinados materiais, o gasto por exemplo nas verbas dos projetos Erasmus, quando nos candidatamos a Erasmus, Beetween, uma série de projetos, somos clube de Ciência Viva, tanto no 1.º ciclo, como no 2.º ciclo e são verbas que depois acabamos por ter de confirmar de acompanhar a gestão dessas verbas SD3</i> <i>Faço a parte administrativa SD7</i>
	Substituição do diretor	- Uma das funções do subdiretor na direção é substituir o diretor sempre que este se ausente	3	<i>A única diferença da minha função para a função dos meus colegas, não estou a falar do diretor, mas sim dos outros a única diferença é se houver algum impedimento do diretor por motivos de saúde ou outros que está legislado que terei de ser eu SD2</i> <i>Um das funções é a substituição da senhora diretora em várias situações SD5</i>
	Responsabilidade por um ciclo específico	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade por um determinado ciclo escolar	3	<i>Eu tenho o terceiro ciclo, portanto, a área de alunos toda do terceiro ciclo SD6</i>

					<i>acompanhamento da parte pedagógica com a coordenadora do 1.º ciclo e do pré-escolar SD7</i>
		Responsabilidade por uma área disciplinar	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade por uma área disciplinar	1	<i>(...) tenho a área disciplinar, não só do terceiro ciclo, mas do agrupamento, ou seja, um processo disciplinar que tenha de ser implementado, sou eu que faço, seja a nível do primeiro ciclo, do segundo, do terceiro ou do secundário, sou eu que faço SD6</i>
		Responsabilidade pela gestão dos recursos humanos	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade pela gestão dos recursos humanos	2	<i>Portanto tudo o que diz respeito à gestão de recursos humanos, no pré-escolar, no 1.º ciclo, a dinâmica é trazer gente para assegurar o normal funcionamento das aulas SD6</i> <i>a parte do pessoal não docente do pré-escolar e do 1.º ciclo em articulação com as coordenadoras SD7</i>
		Responsabilidade pelo ensino especial/terapia	- Uma das funções do subdiretor na direção é encaminhar as crianças com necessidades educativas especiais	1	<i>o encaminhado de todas as crianças com necessidades educativas especiais, depois de fazer a análise e encaminhá-los ou para o para o SPO ou para as terapias, fazer a ponte entre a escola e os organismos com quem temos protocolo a nível de algumas terapias SD6</i>
		Responsabilidade pelas diversas plataformas informáticas	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente às plataformas informáticas	3	<i>Eu tenho a parte de tudo o que são plataformas e são muitas, se for a dizer as contas públicas, recenseamentos, plataformas de Siga (...) o recenseamento dos professores, as plataformas do Mega SD1</i> <i>Também trabalho com plataformas, mas essa parte é mais dedicada a outra colega, eu estou mais no terreno SD4</i>

					<i>gerir também a plataforma que tem a ver com todos os alunos no âmbito do artigo 54 SD6</i>
		Gestão das matrículas	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente às matrículas dos alunos	1	<i>outra coisa que faço também é a gestão da admissão dos alunos, das matrículas e da constituição de turmas, as matrículas faço sozinho. SD7</i>
		Responsabilidade pelo pessoal não docente	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente ao pessoal não docente	1	<i>tenho os funcionários, o pessoal não docente, que ainda não falamos e um dos problemas numa direção é o pessoal não docente SD4</i>
		Responsabilidade pelos assuntos disciplinares	- Uma das funções do subdiretor na direção é a responsabilidade relativamente a assunto disciplinares	1	<i>Tenho a indisciplina SD4</i>
		Calendarização	- Calendarização de provas	1	<i>por exemplo a calendarização das provas de aferição sou eu, com o professor Paulo, porque ele é das Expressões e eu sou da área das matemáticas e fazemos essa calendarização para todo o agrupamento para o 1.º ciclo ED5</i>
	Conhecimento geral das tarefas	Conhecimento de todas as tarefas	- Apesar da especificidade de algumas tarefas todos os membros da direção estão cientes de todas as tarefas	1	<i>Todos fazem tudo, todos estamos por dentro de tudo. SD5</i>
	Justificação das funções desempenhadas	Confiança no trabalho já desenvolvido	- O subdiretor desempenha determinadas funções devido ao trabalho já realizado nas referidas áreas	1	<i>tem a ver com o trabalho que eu já desenvolvia e já desenvolvo há alguns anos no agrupamento, penso que essa parte tem a ver com isso. SD2</i>
		Área do colega substituído	- O subdiretor desempenha determinadas funções devido a estar a substituir um subdiretor interior, ficando com as suas áreas de intervenção	2	<i>(...) quando fui convidada, era para a área de alunos é a área que eu gosto, e eu acho que isto aconteceu assim quando fui para a direção a colega que eu fui substituir tinha a área de alunos e eu herdei-a Não sei, mas quem estava com o 1.º ciclo e com a educação pré-escolar saiu da direção,</i>

					<i>porque estava completamente desgastada SD7</i>
		Transversalidade da indisciplina	- O assunto da indisciplina é transversal a todos os anos e agrupamentos	1	<i>Porque a indisciplina é transversal, nunca acaba. Sou um dos professores mais jovens do agrupamento, com 45 anos e sou o subdiretor SD4</i>
		Atribuição das tarefas	- Atribuição das tarefas por parte do diretor	1	<i>Portanto, também estas, porque inicialmente foram-me atribuídas e depois foram sempre tendo ali uma sequência, porque há outro tipo de tarefas que eu não desempenho, outros colegas desempenham SD6</i>
	Centralização no diretor	Tarefas centralizadas na figura do diretor	- Na direção existe a centralização de tarefas no diretor	2	<i>É como digo todas as funções estão centralizadas no diretor, ele é que distribui essas atividades, aliás o diretor pode delegar tudo na sua equipa à exceção da avaliação de docentes que é responsável SD1</i> <i>Há funções que são inerentes à direção e ponto temos que as fazer, embora haja sempre um aval da diretora que é quem responde perante a tutela das coisas mais bem-feitas e menos bem-feitas e os pedidos de autorização SD5</i>
Relações do subdiretor com outros órgãos	Realização de reuniões	Reuniões formais com diretor	- O diretor e o subdiretor reúnem formalmente para discutir os mais variados assuntos	1	<i>Reunimos só os dois, eu e o diretor SD2</i>

	Reuniões informais com os órgãos	- O subdiretor tem momentos informais com representantes dos outros órgãos	2	<p><i>Com os outros colegas igual, temos muitos momentos informais de trabalho, seja com o diretor, ou seja, com dois ou três membros da direção. SD2</i></p> <p><i>Já falámos que nós não temos reuniões formais, mas temos sempre muitos momentos de tratar assuntos que são prioritários, eu tenho um assunto que está mais perto de mim e eu partilho-o com o colega, logo à tarde vamos tratar desse assunto SD6</i></p>
	Preparação do conselho pedagógico	- O diretor reúne com o conselho pedagógico	1	<i>Com o pedagógico sempre que há necessidade também se reúne, sempre há diálogo com essas pessoas SD3</i>
Representação do diretor	Responsabilidade de representar a direção junto dos órgãos	- O subdiretor representa o diretor no conselho pedagógico e nas reuniões com os outros órgãos escolares	1	<i>eu desde o primeiro momento quis que ele sentisse que eu era o braço direito dele, desde o primeiro momento tentei ser, o apoio que ele necessitava sempre que fosse preciso e, portanto, eu acho que é por aí SD4</i>
Relações com os outros	Relações de proximidade	- Proximidade devido à frequência de convivência.	2	<p><i>Eu tenho boas relações com toda a gente e são relações muito próximas acontece muitas vezes, com alguma frequência, nós circulamos muito, nós vamos à sala de professores estamos lá, estamos lá, também porque todos nós praticamente todos damos aulas SD5</i></p> <p><i>A relação com eles é de empatia, de entreaajuda. SD7</i></p>
Cordialidade	Relação de cordialidade com os órgãos	- O subdiretor possui uma relação de cordialidade e flexibilidade com os outros órgãos	1	<i>Em relação aos outros órgãos é uma relação cordial, muito flexível da minha parte, sempre que sou eu a gerir ou a chefiar uma reunião, gosto muito de partilhar, gosto muito de ouvir e uma das missões que</i>

					<i>aprendi na especialização mais do que ouvir, saber escutar. SD4</i>
Tomada de decisão	Decisão tomadas em conjunto	Decisões tomadas em conjunto com o diretor	- O subdiretor toma decisões em conjunto com diretor	3	<i>Há decisões que consulto o diretor, há outras que tomo sozinha e o diretor sabe disso. Há determinadas coisas do dia-a-dia, a nível dos departamentos, dos grupos disciplinares, das escolas, de ligarem. SD2</i> <i>Atualmente consulto o diretor SD4</i>
		Decisões tomadas sozinha mas com o conhecimento do diretor	- O subdiretor toma decisões sozinho mais com o conhecimento do diretor	3	<i>Há decisões que consulto o diretor, há outras que tomo sozinha e o diretor sabe disso. Há determinadas coisas do dia-a-dia, a nível dos departamentos, dos grupos disciplinares, das escolas, de ligarem.SD2</i> <i>Costumo tomar muitas decisões sozinha, como lhe disse qualquer um de nós quando lá está, embora a diretora esteja sempre lá, das nove às 17h30, portanto nós estamos sempre lá, percebe, mas se tiver de resolver algo, resolvo e depois comunico-lhe. SD5</i> <i>Também já trabalho há muito tempo e sei também qual é a postura dele e perante os assuntos, se ele não estiver por alguma razão, tomo e depois partilho, caso isso, possa partilhar, partilho e depois em conjunto resolvemos, na grande maioria articulamos sempre SD6</i>

		Decisões tomadas com outros atores escolares	- O subdiretor toma decisões importantes juntamente com outros atores escolares	3	<p><i>Agora quando são decisões muito importantes para o agrupamento não as tomo sozinhas (...) SD2</i></p> <p><i>a única coisa para que não o consulto e ainda hoje, por acaso lhe disse, tem a ver com processos disciplinares, que eu decido os dias, aplico e depois dou-lhe a conhecer só SD4</i></p> <p><i>Eu não tomo decisões sozinho, eu tomo as decisões com as bases, ou seja, se for de organização dos funcionários eu tomo as decisões com os funcionários, se for de cozinha tomo com a chefe de cozinha, se for de funcionamento com a chefe de pessoal, tomo a decisão primeiro nas bases SD7</i></p>
	Falta de autonomia	Sem autonomia para tomar decisões	- O subdiretor não tem autonomia no que concerne à tomada de decisões.	1	<i>atualmente não tomo decisões absolutamente nenhuma, não tenho nenhuma autonomia. SD4</i>
Delegação de funções ao subdiretor	Não existe um formato rígido	Funções dependem dos assuntos	- As funções vão depender dos assuntos a tratar nesse período	1	<i>não há o formato rígido em relação a tudo o resto, dependendo dos assuntos SD2</i>
		Funções dependem das semanas	- As funções vão depender dos diferentes assuntos semanais	1	<i>as semanas nunca são iguais (...) SD3</i>

Diversidade de tarefas	Responsabilidade pela parte pedagógica	- O subdiretor tem a responsabilidade pela parte pedagógica	2	<i>A parte pedagógica do 2.º e 3.º ciclo, o conselho pedagógico SD2</i> <i>a questão da justificação das faltas, também sou mais eu, mas também é quem lá está SD5</i>
	Responsabilidade pelos alunos com necessidades educativas	- O subdiretor tem a responsabilidade pela parte pedagógica	1	<i>alunos com necessidades educativas especiais e SPO. SD6</i>
	Responsabilidade pela parte administrativa	- O subdiretor tem a responsabilidade pela parte administrativa	3	<i>o conselho administrativo SD7</i> <i>disse a questão do conselho administrativo e esta parte de pagamento que está muito, tanto posso fazer eu, como a diretora, mas neste momento, faço mais eu SD6</i> <i>Sim, basicamente são essas é a organização e gestão, neste caso do 1.º ciclo e do pré-escolar e depois a parte financeira geral do agrupamento SD7</i>
	Responsabilidade pela avaliação dos RH	- O subdiretor tem a responsabilidade pela avaliação dos RH	3	<i>a ponte com Técnicas superiores e avaliação das mesmas SD2</i> <i>A avaliação do pessoal não docente, o diretor delegou ao subdiretor. SD4</i> <i>tenho tido sempre também as funções desde que iniciámos ser a presidente de júri nos concursos para as psicólogas, SD6</i>

		Responsabilidade de lidar com os pais	- O subdiretor tem a responsabilidade de lidar com os pais	1	<i>Temos de apagar fogos, temos de receber pais e temos de os ouvir SD5</i>
		Auxílio na documentação	- O subdiretor ajuda os restantes professores com a mais diversa documentação.,	1	<i>Eu acho que os docentes em mim, os meus colegas identificam logo aquela parte da papelada SD2</i>
			- Preparação dos documentos orientadores e atas.	2	<i>documentos orientadores do Projeto educativo ou plano plurianual de melhorias ou o TEIP SD3</i> <i>eu é que leio as atas das avaliações, existe uma equipa de verificação que eu coordeno, as atas são mandadas para mim, eu leio as atas, corrijo o que tiver a corrigir e depois vai para a equipa SD4</i>
		Responsabilidade pelas plataformas digitais	- O subdiretor tem a responsabilidade pelas plataformas digitais	1	<i>(...) as plataformas têm um momento de abertura e têm um momento de encerramento, tem um momento de fecho e isso pode condicionar a vida de qualquer um dos elementos da direção, mesmo a vida do diretor SD1</i>
		Implementação de projetos	- O subdiretor é responsável pela implementação de projetos e a articulação de entidades	1	<i>Faço parte da equipa da EMAEI, tenho sempre a cargo os projetos que se implementam, toda a articulação com as entidades em termos de projetos SD5</i>
		Gestão de recursos	- O subdiretor é responsável pela gestão de recursos	1	<i>A gestão dos recursos, de forma a assegurar o normal funcionamento das salas, do pré-escolar, do 1.º ciclo passa sempre por mim SD6</i>

		Receber os professores	- Receber os novos professores na escola	1	<i>sou eu que recebo sempre os professores quando se apresentam no final de agosto, sou sempre eu, gosto muito de receber as pessoas, de mostrar a escola, de dizer quais são as valências SD4</i>
		Substituição do diretor	- O subdiretor tem a responsabilidade de substituir o diretor sempre que necessário	1	<i>A principal é a substituição da diretora em caso de ausência, seja do que for, seja de férias, seja de outras reuniões, seja o que for, no fundo é assegurar o funcionamento da escola em todas as vertentes, de alunos, de professores, de auxiliares, de pessoal administrativo, de pais, seja o que for. SD4</i>
	Aulas	Possibilidade (ou não) de dar aulas	- O subdiretor tem a opção de dar aulas, podendo não dar. - Aulas prioritárias	3	<i>(...) se houver o subdiretor pode não ter turma, mas também pode querer ter e eu sempre quis ter turma, nunca deixei de ter, a minha prioridade são os meus alunos. SD2</i> <i>se não tivesse turma, não queria ser subdiretora. Se me pergunta se dá para tudo, dá, ou seja, eu com uma turma como a tenho atualmente, eu tenho tempo para preparar as minhas aulas, fazer do meu ensino o melhor possível SD3</i> <i>É assim eu dou aulas, eu não falto as aulas por estar na direção, não tenho ideia de faltar, posso estar numa reunião, mas as aulas são fundamentais. SD5</i>
	Papel do diretor	Funções delegadas pelo diretor	- As funções do subdiretor são delegadas pelo diretor, tendo em conta a sua estratégia	1	<i>Tem a ver com a estratégia do próprio diretor que tem a ver com a gestão e com a relação dele com a escola e, portanto, aquilo que ele fez, foi eu tinha a ver com essa área e eu ficava com ela. SD1</i>

	Prioridades	- Tarefas prioritárias	- As tarefas prioritárias incluem a segurança e disciplina dos alunos - Aulas prioritárias - Receber pais/ professores	1	<i>Agora prioridades acima de tudo a segurança, a disciplina dos alunos, dos funcionários, saber se há internet para se poder trabalhar, depois passara pelos vários setores, como disse à bocado do pessoal não docente, vou à reprografia, vou à papelaria, vou ao bar, vou aos pavilhões, ver se as salas estão quentes, se há alguma coisita. SD4</i>
				1	<i>É assim eu dou aulas, eu não falto as aulas por estar na direção, não tenho ideia de faltar, posso estar numa reunião, mas as aulas são fundamentais. Portanto esta é uma das minhas prioridades e são oito horas. SD5</i>
				1	<i>Depois se temos alguém para receber, um encarregado de educação ou um professor é isso que se faz, sempre, pode ser feito logo ali com porta fechada, ou com porta aberta ou ir para uma sala de reuniões ao lado quando são questões mais particulares de encarregados de educação SD5</i>
		Agenda prioritária	- As tarefas em agenda são consideradas prioritárias	1	<i>Há assuntos que são de agenda, esses são os que vou ter como prioritários SD5</i>
		Alunos prioritários	- Todas as questões relacionadas com os alunos são prioritários	1	<i>especialmente em primeiro lugar tudo o que diz respeito aos alunos, são sempre os prioritários, a todos os níveis, seja a nível do comportamento, seja ao nível da alimentação, porque temos recebido algumas famílias com necessidades, que neste momento estão muito soltas, não tem ali</i>

					<i>assim muitas âncoras, essas crianças são sempre para mim a prioridades. SD6</i>
		Funcionamento da escola	- A prioridade é que tudo funcione corretamente	1	<i>As prioridades são sempre questões de funcionamento ou seja garantir que há condições para funcionamento, normalmente eu começo o dia passando na zona do pré-escolar, depois passo em frente ao 1º. Ciclo SD7</i>
Perspetivas dos outros autores escolares	Opinião relativamente ao subdiretor	Opinião positiva	- Os outros atores escolares tem uma opinião positiva relativamente à atuação do subdiretor - Desenvolvimento de uma relação de confiança	5 2	<i>Eu acho que efetivamente, têm claramente, penso que a opinião será boa, não tenho dúvidas, não posso dizer que é muito boa ou excelente, seria falta de modéstia, mas sei que alguns me consideram muito boa SD3</i> <i>a minha relação com os colegas é ótima sejam os que estão na direção, sejam eles colegas, professores. E, portanto, isto tem esta dicotomia, enquanto está na direção e depois está como professor no grupo de recrutamento ou de departamento. SD1</i> <i>Quando digo que me vou embora, elas dizem, por amor de Deus, não te vás embora, porque tu percebes como é que a escola funciona, como é que nós trabalhamos e tu ajudas-nos a resolver os nossos problemas e nós podemos contar contigo SD7</i> <i>Eu acho que falando com os meus colegas, eles têm uma perspetiva muito positiva acerca do meu desempenho, pelo menos, eu esforço-me para isso, para que os resultados vão ao encontro das expetativas. SD1</i>

					<p><i>Ainda no outro dia fizemos uma avaliação aqui interna, fizemos um questionário e aparecia uma questão de como resolviam aqui os problemas da indisciplina e fiquei um bocado, fiquei contente, porque diziam que a direção resolvia bem SD4</i></p> <p><i>É uma relação de confiança. SD5</i></p> <p><i>Eu acho que vendo que elas me procuram, se acham que a minha opinião é válida é porque eventualmente há aqui alguma confiança. SD6</i></p>
Opinião relativamente às condições de trabalho	Existência de condições físicas	- Os subdiretores tem condições físicas e materiais para o desenvolvimento das suas funções	1	<i>Há as condições práticas que são dadas a toda a equipa da direção, temos a nossa sala de trabalho, do computador, portanto há as condições físicas que são dadas SD2</i>	
	Constrangimentos devido ao edifício da escola	- A estrutura e edifício da escola condiciona o trabalho dos subdiretores	2	<p><i>a nossa escola é uma escola antiga, às vezes quando queremos trabalhar com alguém não temos muito espaço disponível, mas isso não depende de nós é a estrutura do edifício SD2</i></p> <p><i>As condições são boas, não são as melhores, eu gostava de ter escolas mais modernas, gostava de ter um gabinete fantástico onde pudesse receber as pessoas de uma forma mais digna, não quer dizer que as pessoas sejam mal recebidas SD7</i></p>	

		Boa condições por parte do diretor	- O diretor dá todas as condições de trabalho ao subdiretor - Importancia da hierarquia	2 1	<i>Todas. O diretor é carta-branca. Eu faço depois à tarde quando ele chega tomamos um cafezinho e passo-lhe o testemunho de tudo o que aconteceu. Tenho total liberdade. SD4</i> <i>Todas as condições. E volto à mesma questão é fundamental o respeito pela hierarquia. É meu dever comunicar à diretora ou a Direção geral, à Dgeste, ao Ministério da educação, seja o que for, nós temos superiores hierárquicos que devem ter conhecimento das coisas que são necessárias ter SD5</i>
		Iguais para todos	- As condições de trabalho são iguais para todos os atores escolares	1	<i>As condições são as mesmas que para todos os funcionários, o horário, uma sala, alunos, responsabilidades, que é dada a todos os professores. SD6</i>
Visão sobre o seu papel de subdiretor	Comparação com o cargo de vice-presidente	- Menor poder que um vice-presidente	- O subdiretor tem menos poder que o antigo vice-presidente devido a atualmente a direção ser unipessoal	2	<i>É por natureza, porque agora é um órgão unipessoal e antes era colegial. As tarefas são as mesmas, mas tem menos poder. SD4</i> <i>Eu estava aqui a ver os vice-presidentes dos conselhos diretivos com quem eu trabalhei era diferente, era colegial, SD7</i>
		- Sem diferenças	- Não existe diferença entre o cargo de subdiretor e vice-presidente	1	<i>Não, acho que não. Não noto diferença nenhuma, é assim eu sempre trabalhei assim nas direções por onde passei e numa delas fui vice-presidente da CAP efetivamente a competência é do diretor, a responsabilidade é do diretor SD5</i>

	Necessidade de formação	Não é necessário formação	- O subdiretor não precisa de nenhuma formação específica para desempenhar o cargo	3	<p><i>convidaram-me para ser subdiretor e lá estou a desempenhar a minha função, mas não há assim nada de especial, não é preciso tirar nenhum curso, não é preciso nada disso e antes de mais, sou professor que é o fundamental aqui também. SD3</i></p> <p><i>Não, porque nós temos formação para as direções e geralmente ou vamos as duas, há alturas em que vamos as duas, nós partilhamos a informação que temos SD5</i></p> <p><i>Não, não especificamente para o exercício do cargo de subdiretora, mas formação é sempre necessária SD6</i></p>
		Formação necessária para algumas áreas	- São necessárias formações específicas para o desempenho de funções de subdiretor	3	<p><i>É necessário ter formação específica em determinadas áreas. Nós andamos nestas vidas de docentes na área de gestão, fazemos formações superiores da área da gestão organizacional, mestrados, pós-graduações, mas depois quem entra na vida de uma escola e quem vai fazer uma gestão da escola, está muito longe da realidade daquilo que se aprende SD1</i></p> <p><i>Sim sem dúvida. É preciso conhecer os despachos, se não eramos professores como os outros que muitos deles não sabem os decretos do que se passa na administração escolar. SD4</i></p> <p><i>Sim, sim. Por acaso agora até está a haver uma formação no centro de formação e foi o diretor e uma adjunta, porque eu até estou noutra formação, mas eu acho que há aqui</i></p>

					<i>uma questão na formação, porque está muito assente em normativos e legislação. SD7</i>
A questão da hierarquia	Diretor como figura principal da hierarquia	- O diretor é a figura hierárquica superior	1		<i>eu acho que o papel de qualquer membro da direção à exclusão do diretor, tal como antigamente de qualquer membro de um conselho executivo há exceção do seu Presidente, SD2</i>
	Diferenciação devido a estatuto	- O estatuto de subdiretor diferencia relativamente aos restantes profissionais	1		<i>O estatuto diferencia. Depois em relação ao resto, no meu caso particular não me vejo, perante aquilo que é passar aquela porta da direção, não me vejo como um subdiretor. Vejo-me como mais um colega da escola SD1</i>
Liderança versus gestão	Subdiretor como líder	- O subdiretor tem o papel de líder junto dos restantes atores escolares	1		<i>Eu quando fui para a direção achei que eram de gestão, ou seja, eu tinha que gerir uma série de coisas, soubesse ou não soubesse e, portanto, eu ia gerindo e aprendendo, (...) mas com a autonomia, depois a parte da liderança senti claramente quando estive a substituí a diretora, eu aí era claramente a líder SD4</i>
	Liderança transformacional	- O subdiretor tem o papel de líder transformacional junto dos restantes atores escolares	2		<i>Às vezes considero-me um líder transformacional, no conselho pedagógico, sim. SD2</i> <i>Eu acho claramente que deve ser uma liderança transformacional, mas não é, e isto às vezes há coisas que são um bocadinho utópicas SD3</i>
	Liderança partilhada	- O subdiretor desempenha um papel de liderança partilhada	3		<i>Eu iria mais para a liderança partilhada, talvez transformacional, eu quando digo as coisas, nem sempre, proponho, gosto de</i>

					<p><i>mandar para o ar, porque já ouvi não sei quantas, já ouvi muito SD5</i></p> <p><i>Eu diria uma liderança partilhada. SD6</i></p> <p><i>Liderança partilhada, eu tenho muita, muita autonomia, aliás eu tomo muitas decisões às vezes sem falar com o diretor, mas porque ele me transmite essa confiança SD7</i></p>
		Subdiretor como gestor	- O subdiretor tem o papel de gestor junto dos restantes atores escolares	1	<p><i>As minhas funções são mais de gestão. A liderança é feita pelo diretor. SD1</i></p>
		Acumulação de ambos os papéis	- O subdiretor desempenha tanto o papel de gestor como de líder	5	<p><i>liderança, há outras que são meramente de gestão, quando se fala em administrativo, em papéis é mesmo gestão, gestão. Depois há outros assuntos que eu acho que deverão ser de liderança mesmo, devem ser de liderança SD2</i></p> <p><i>São as duas, tanto de liderança como de gestão. SD3</i></p> <p><i>Eu acho que são ambas. Eu acho que quem está numa direção tem sempre, nomeadamente nós duas somos líderes por excelência, temos de ser, as duas, os outros podem não ser tanto. Cargos de gestão são cargos de liderança, seja que tipo de liderança for não é (...) SD5</i></p> <p><i>São as duas. Há a de liderança e há a de gestão. SD6</i></p>

					<i>As duas, eu penso que são as duas, de gestão são de certeza, de liderança na medida em que é curioso os coordenadores de departamento e os coordenadores de estabelecimento telefonam-me todos os dias a perguntar muitas coisas SD7</i>
	Autonomia de decisões	As decisões dependem do diretor	- As decisões tomadas dependem do aval do diretor	4	<p><i>A autonomia que um subdiretor tem, depende do diretor, que tenha. A autonomia de um subdiretor é dada pelo diretor. SD4</i></p> <p><i>A autonomia que um subdiretor tem, depende do diretor, que tenha. A autonomia de um subdiretor é dada pelo diretor. É uma delegação de competências.SD1</i></p> <p><i>Eu não tomo nenhuma decisão sozinho. Aliás aquilo que acontece é se alguém tem de responder por qualquer ato praticado no agrupamento é o diretor.</i></p> <p><i>Um subdiretor tem a autonomia que o diretor lhe der, caso contrário não tem nenhuma. É uma delegação de competências SD1</i></p>
	Diferença relativamente ao diretor	Subdiretor assume o papel de diretor	- Sempre que seja necessário o subdiretor assume o papel de diretor	1	<i>A única diferença que para mim existe, hoje em dia a figura do subdiretor em caso de impedimento do diretor é o subdiretor que assume, é esta a diferença, porque a função hoje em dia de um subdiretor estando o diretor (...) SD2</i>
		Diferentes tarefas	- O subdiretor tem diferentes tarefas comparativamente com o diretor	1	<i>O subdiretor tem outras tarefas que não tem o diretor, quando os colegas por vezes querem ver resolvidos certos assuntos e eu sei que é o diretor que trata, tudo o que é de docentes é o diretor. SD5</i>

	Distribuição de tarefas	- O diretor distribui tarefas	2	<i>Havendo uma liderança forte, como existe na nossa diretora, eu sou sempre a parte, porque me posiciono nessa questão, e ela que praticamente distribui trabalho, quase não há uma reunião SD5</i> <i>O diretor manda, põe, distribui, delega sistematicamente, é distribuir quase é mais distribuir, não é tanto delegação de competências, porque vai sempre lá. SD5</i>
	Responsabilidades maiores	- O diretor possui responsabilidades maiores que o subdiretor	1	<i>O que nos diferencia em primeiro lugar as responsabilidades, consideravelmente maiores, eu tenho os plenos poderes que o diretor tem, só há uma coisa que os diretores não podem delegar nos subdiretores a questão da avaliação de desempenho SD7</i>
	Rosto da instituição	- O diretor é o rosto da escola	1	<i>O diretor também tem a parte de representar a instituição, ele é o rosto da instituição para o bem e para o mal. SD7</i>
	Poder de decisão	- O poder de decisão é sempre do diretor	1	<i>portanto as decisões passam sempre por ele, partilhadas, mas a última decisão é sempre do diretor. SD6</i>
Relação com os outros docentes	Agregação dos docentes	- Responsabilidade pela agregação dos docentes do agrupamento	1	<i>Eu acho que o diretor é a pessoa que agrega os docentes, é ali o grande pilar para a agregação dos docentes e não docentes do agrupamento SD2</i>
	Papel mediador	- Papel mediador entre os docentes e a direção; entre os pais	5	<i>Claramente uma mediadora, bombeira de vez em quando. Para já pela forma como faço a gestão de conflitos, portanto eu sou claramente uma mediadora na gestão de conflitos, SD4</i>

					<p><i>Como lhe disse, bombeiro apagar os incêndios, sou mediador em relação aos pais com os professores e muitos pais por vezes vem aqui e dão queixas. SD4</i></p> <p><i>Eu acho que sou mediadora, a minha liderança é uma liderança e é intermédia, ponto, vamos ver independentemente de ser subdiretora, não deixo de ser subdiretora, diretora é líder é efetivamente a diretora, certo, eu gosto de mediar, sou moderadora, sou mediadora, seja dos conflitos, seja das execuções SD5</i></p> <p><i>Eu neste caso aqui identificar-me-ia com alguns, mas como mediadora, porque tenho feito sempre esse trabalho para que a escola, a orgânica, o funcionamento vai de encontro às necessidades dos colegas, da própria vida da escola SD6</i></p> <p><i>Mediador, sem dúvida, porque essa é a minha forma de estar é mediador, procurar o consenso entre todos, soluções conjuntas sempre, bombeiro tantas vezes, muitas vezes. SD7</i></p>
Satisfação com a funções, contributos e dificuldades	Satisfação com a função	Aprendizagem pessoal	- O papel de subdiretor contribuiu para a aprendizagem na gestão e administração escolar assim como de recursos humanos	5	<p><i>que como já trabalhava nas outras áreas, a área que para mim foi novidade e que eu aprendi foi a parte de gestão, a parte administrativa, porque eu aí nunca tinha tocado nessa parte e aprendi muito sobre essa área. SD2</i></p> <p><i>Há coisas aqui que só vivendo a escola é o viver a escola noutra lado sobretudo ao nível</i></p>

			<p>- Aprender a trabalhar em equipa e em colaboração</p> <p>- Aprender a transversalidade dos ciclos</p>	<p>1</p> <p><i>das parcerias, ao nível do poder local, ao nível da Câmara e dos protocolos, as pessoas com quem contactamos, parcerias, a CPCJ, quer dizer há aqui uma série de identidades que nós só estando numa direção é que sabemos que elas existem SD4</i></p> <p><i>conhecer o modelo de funcionamento do agrupamento, conhecer aquilo que tem a ver com as várias respostas dos diferentes ciclos de ensino, desde a resposta do pré-escolar, ao primeiro ciclo com as articulações que tem a ver com as respostas complementares de apoio à família, com o CAF, AECS, seja com o que for SD1</i></p> <p><i>depois toda essa conjugação perceber como é que é feita a gestão de organização de recursos humanos dentro do agrupamento SD1</i></p> <p><i>Para já dá-nos uma visão de escola que o simples professor não tem, e quando chamo simples é o professor que dá aulas e que tem aqueles cargos todos de diretor de turma, essas coisas todas, mas é assim dá-nos uma perspetiva de escola que quem, só dá aulas, não tem noção, a todos os níveis. Aprendi a trabalhar em equipa, aprendi também a valorizar o trabalho colaborativo, SD6</i></p> <p><i>aprendi também a transversalidade entre os ciclos, portanto ou ser um professor do secundário, do pré-escolar ou do 1.º ciclo há linhas orientadoras que têm de ser</i></p>
--	--	--	--	---

				<i>transversais, tem de se ter também em relação à criança a mesma postura SD6</i>
		Gosto pelo trabalho com pessoas	- Um dos principais fatores de satisfação é o trabalho com outras pessoas	3 <i>O que mais me agrada é o contacto com as pessoas SD2</i> <i>São estas relações pessoais, as relações com professores, com funcionários e com os alunos, eu gosto muito de trabalhar com os miúdos, eu acho que nasci para isto, porque me satisfaz, eu tenho imenso prazer em estar na escola SD5</i> <i>agrada-me também o relacionamento com todo o corpo docente, conseguir articular com todos eles, de uma forma sempre dialogante e fazer parte de uma equipa com a qual gosto de trabalhar. SD4</i>
		Gosto pelo trabalho com crianças	- Um dos principais fatores de satisfação é o trabalho com crianças	1 <i>Agrada-me poder, portanto ter sempre como prioridade as crianças e todas, agrada-me que eu consiga ter como prioridade todas elas, seja em que faixa etária SD4</i>
		Gosto pelo desafio	- A função de subdiretor como um desafio pessoal	1 <i>O que me agrada mais, nas funções que desempenho é o desafio, é sempre um desafio constante, porque vamos sempre crescendo como pessoas e enquanto profissionais. SD1</i>
		Ajudar os outros	- A função de subdiretor como possibilidade de ajudar os outros	2 <i>O que me agrada mais é saber que cheguei ao fim do dia e ajudei um bocadinho aquela pessoa que estava com um problema, ou ajudei a desbloquear uma situação SD5</i>

					<i>O que me agrada mais é quando faço uma pessoa feliz, aí faz-me sentir bem SD7</i>
Contributos	Contributo para a parte pedagógica	- O subdiretor contribui amplamente para a parte pedagógica, tanto junto dos professores e alunos	2		<i>e a parte pedagógica, com os colegas e todos os membros SD2</i> <i>Sobretudo a área que tenho, a área de alunos, que é a área que me agrada mais SD4</i>
	Articulação curricular	- O subdiretor contribui amplamente para a articulação vertical/horizontal pedagógica	1		<i>A parte pedagógica porque tem a ver com o conseguirmos o tal trabalho que era tão importante que tem a ver com a articulação vertical e horizontal entre todos os anos, das disciplinas, a construção de um ensino um bocadinho diferente (...) SD2</i>
	Trabalho com pessoal não docente	- O subdiretor trabalha com o pessoal não docente da escola	1		<i>, com todo o pessoal docente e não docente da escola, porque gosto de lidar com as pessoas. SD2</i>
	Contributo para o desenvolvimento de parcerias	- O subdiretor contribui para o desenvolvimento de parcerias	1		<i>Os contributos são conseguir encontrar soluções em parceria com o diretor ou com os colegas para aquilo que são os problemas da escola SD1</i>
	Contributo para a organização escolar	- O subdiretor contribui para a organização de documentação e de outros assuntos estratégicos	1		<i>(...) sou organizada, acho que isso é bom para a Instituição. A nível dos documentos, a nível da organização e da promoção de determinadas reuniões e determinadas ações nestas áreas (...) SD3</i>

		Contributo para a administração	- O subdiretor contribui para a administração e orçamentação escolar	1	<i>é a outra questão das outras questões do conselho administrativo, é a questão dos orçamentos e nisso dá-me jeito também ser de matemática SD5</i>
		Resolução dos problemas	- Capacidade e vontade em resolver os problemas que aparecem	1	<i>Tem sido o empenho, a capacidade de resolução de problemas, SD5</i>
		Conseguir ser empático	- O subdiretor dá sempre o seu contributo e atua tendo em conta o ponto de vista do outro	1	<i>É colocar-me no ponto de vista do outro e dar o meu contributo. O meu contributo é sempre ver o lado do outro, isto tem de ter fundamento, deixa-me cá ver se entendo o que se passa.SD4</i>
		Bom temperamento	- Bom temperamento do subdiretor que contribui para ponderação	1	<i>. Também sou uma pessoa ponderada, tenho a minha opinião e defendo-a, mas não a imponho. SD6</i>
		Burocracia	- O subdiretor aprendeu a fazer o trabalho burocrático	1	<i>Eu aprendi a questão das relações, a questão burocrática também se aprende muito SD5</i>
	Dificuldades e constrangimentos	Influência da pandemia	- A pandemia teve influência no modo como as funções eram desempenhadas. Trabalho remoto. - Diretora sozinha na escola	3 1	<i>A pandemia não alterou muito as minhas funções fez é que estas funções fossem exercidas de modo diferente. As reuniões com os colegas pela vídeo conferência que não é a mesma coisa que presencialmente, eu acho. SD2 Trabalhávamos pelo zoom. SD3 Dei aulas de casa, mas às vezes também dava da escola, mas a diretora nisso, não</i>

			- Coordenação da pandemia	3	<i>quis lá ninguém e foi muito duro para ela SD5</i>
				2	<i>nós estávamos em reuniões em zoom, porque quase todos nós dávamos aulas de casa, certo, a diretora esteve sempre na escola, não faltou um dia à escola SD5</i>
				1	<i>Alterou desde o momento que nós começamos a trabalhar em equipas, portanto, os cinco éramos divididos, estavam dois numa equipa e três noutra, estavam presencialmente uma equipa à segunda-feira e à quinta-feira e a outra equipa estava à terça-feira e à sexta-feira e depois à quarta-feira rodávamos SD4</i>
				1	<i>nós passamos a ter a escola vazia, portanto algumas das questões que eram colocadas no âmbito de uma atividade normal deixam de existir SD1</i>
				1	<i>o que tem a ver com a atividade que me estava destinada mantêm-se nos mesmos moldes, porque tem a ver com as plataformas, continuam a ter de ser preenchidas e acabou por haver aqui um maior número de solicitações a fornecer informação à tutela sobre o que se passa na escola SD1</i>
					<i>Muito, muito, eu fiquei a coordenar a pandemia no agrupamento. O nosso agrupamento foi o centro de vacinação de professores, foram uns fins-de-semana</i>

				<p><i>completamente loucos, de não ter vida pessoal, não ter vida familiar. SD7</i></p> <p><i>A direção organizou-se em espelho, dois colegas de cada vez e o diretor vinha sempre no fim do dia, por volta das 15h30/16h. Ele vinha sempre todos os dias, nós era dia sim, dia não. Por vezes havia semanas que uns vinham de manhã, outros vinham de tarde para estarmos sempre na escola para tomarmos conta dos acontecimentos. Uma semana era dia sim, dia não, noutra semana uns de manhã outros de tarde ia invertendo, mas era assim, em espelho. SD4</i></p>	
		- Manutenção das funções mais à distância	1	<i>Houve, portanto as funções mantiveram-se, algumas delas foram mais à distância, logo no início eu ausentei-me por razões familiares e não estava presencial, estava sempre online SD6</i>	
		Burocracia	- Uma das principais dificuldades reportadas é a elevada burocracia associada a organização escolar	1	<i>Às vezes as pessoas estarem muito agarradas a determinadas ideias para realizarem determinadas coisas, estarem formatadas de uma determinada maneira e como é que é dialogando e até a nível de burocracia SD2</i>
		Falta de autonomia	- Uma das principais dificuldades reportadas é a falta de autonomia na tomada de decisões por parte do subdiretor	3	<p><i>Um dos maiores constrangimentos neste momento é a falta de autonomia SD4</i></p> <p><i>Os constrangimentos que se têm, são algumas limitações às vezes de ação que não atua sem ter a anuência do diretor.</i></p> <p><i>Um dos constrangimentos é que devíamos ter mais autonomia, mas o diretor é um órgão</i></p>

					<i>unipessoal, ele é que manda, é que tem a decisão final. SD3</i>
		Falta de recursos humanos	- Um dos principais constrangimentos é a falta de funcionários e professores	2	<i>não ter professores é não, principalmente esta questão de não ter funcionários, de resolver algumas questões, mas as grandes questões são mesmo o não ter professores na altura SD5</i> <i>As principais dificuldades são gestão de pessoal, o pessoal é pouco, os rácios estão nitidamente longe daquilo que seria o espetável, a gestão de recursos humanos é um dos principais problemas SD7</i>
		Atualização	- Uma das principais dificuldades é a atualização em termos de legislação - Resolução com partilha de informação	1 1	<i>algumas dificuldades em nos mantermos atualizadas, porque a legislação e toda a dinâmica da escola é quase a uma velocidade estonteante e resolvemos sempre partilhando, o que um sabe partilha com o outro para ver se estamos mais ou menos em sintonia e estamos a agir da melhora forma, SD6</i>
		Vida familiar	- Um dos principais constrangimentos é a falta de vida pessoal e familiar	1	<i>Os constrangimentos a ausência da vida familiar, falta de tempo para, não sei talvez a falta de tempo para outras coisas SD7</i>
		Conflito e indisciplina	- Uma das principais dificuldades é controlo de situações e indisciplina	1	<i>As dificuldades encontram-se em gerir algumas situações de conflito e indisciplina SD6</i>

Últimas considerações	Exercer o cargo de diretor no futuro	Não é uma opção	- O subdiretor não pretende exercer o cargo de diretor no futuro	5	<p><i>Não pondero, nem gostaria de exercer o cargo de diretor no futuro, não mesmo. SD2</i></p> <p><i>Não. Porque para já a experiência que tenho é num agrupamento desta dimensão que é uma coisa de doidos, são oito escolas. SD4</i></p> <p><i>Não, primeiro porque também já não tenho espaço para isso, já o desempenhei durante algum tempo por causa da doença do diretor, ele esteve quase um ano ausente e eu tive que avançar. SD6</i></p> <p><i>Não, dizem que eu tenho uma coisa que a maioria dos diretores não tem, que é a capacidade de estabelecer consensos e tocar nas pessoas, mas eu não quero para mim essa função, porque o dia que eu tirar o curso eu não tenho mais paz na minha vida. SD7</i></p>
		É uma opção	- O subdiretor pretende exercer o cargo de diretor no futuro	2	<p><i>Pondero, estou num processo concursal agora para o meu agrupamento. Porque acho que a experiência enquanto subdiretor deu para conhecer o agrupamento SD1</i></p> <p><i>Sim, sim gostava de exercer para ajudar a comunidade educativa. SD5</i></p> <p><i>o ensino superior para mim era uma coisa da qual não queria abdicar, gosto de trabalhar com esse público também, e portanto não o podia fazer sendo diretora, por causa da exclusividade e portanto mantive, e agora tão perto da reforma já não se equaciona. SD5</i></p>

A importância da escola	A escola como peça central de atuação	- O subdiretor tem um especial gosto pela escola e agrupamento em questão	1	<i>Gosto muito da minha escola, gosto muito do meu agrupamento. Acho que as pessoas não são indispensáveis, acho que há sempre outras que farão bom trabalho ou melhor do que se calhar nós fazemos, mas acho e sinto-me feliz que possa ter em algumas situações contribuído para coisas boas no meu agrupamento e principalmente até no meu grupo disciplinar SD2</i>
A importância do cargo	Cara do agrupamento	- O subdiretor como cara de todo o agrupamento	1	<i>Há uma coisa que eu acho que é fundamental acho que ninguém deveria desempenhar um cargo destes só para não dar aulas, só para ter um horário reduzido, só porque sim, porque eu acho que a direção no fundo acaba por ser a cara do agrupamento SD4</i>
	Liderança intermédia	- o subdiretor realça a importância da liderança intermédia	1	<i>acho que o papel de subdiretora deverá ser em todo o lado o apoio de toda a direção, no fundo essa questão da posição intermédia é articular bem com os adjuntos, mas também articular bem com a diretora e depois também com o resto das pessoas, ser ali um elo de ligação até, e de apaziguamento de questões mais empolgadas que acontecem com alguma frequência e este papel assenta-me bem SD5</i>
Avaliação	Mudança no modo da avaliação	- O processo de avaliação deve ser mudado	1	<i>Gostava que mudassem a forma de avaliar, eu vou ser avaliado como estando a dar aulas e eu não estou a dar aulas e gostava que fosse financeiramente não é que me faça muita falta, felizmente, mas acho que no meu caso e na maioria dos subdiretores, duzentos euros, alguém que dá tantas horas e se dedica tanto e que não goza férias, acho que no mínimo é desrespeitoso. E pronto é só mesmo isso. SD1</i>

	Autonomia	Necessidade mais autonomia	- o subdiretor considera que a sua função deve ter mais autonomia	1	<i>Penso que poderia haver mais autonomia nas direções escolares e há muito afrontamento da parte da tutela central, quando nós é que estamos no terreno. SD5</i>

Anexo VI – Grelha de Análise *Focus Group*

Análise <i>Focus Group</i>		
Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto
Caracterização da relação com o subdiretor	Proximidade com o corpo docente	<p>“(…) é possivelmente a que está mais próxima do corpo docente para ouvir e nos acompanhar (…)” E1</p> <p>“No meu caso eu tenho uma boa relação com o subdiretor, vejo-o de quando em vez (..)” E2</p> <p>“(…) a subdiretora tem a cargo dela a área dos alunos e como por vezes preciso de ajuda relativamente a problemas com alunos trocamos várias ideias(…)” E3</p>
	Falta de proximidade com o corpo docente	<p>“(…) a minha subdiretora também tem a cargo dela a área dos alunos, mas eu não falo muito com ela, portanto não tenho muitas solicitações (…)” E5</p> <p>“(…) eu vou mais ao diretor diretamente, quase raramente falo em termos profissionais com a subdiretora, ou seja dirijo-me sempre ao diretor (…)” E6</p> <p>“(…) a nossa subdiretora é assim um bocadinho ausente para os professores que estão na básica (…)” E7</p>
Comunicação com o subdiretor	Comunicação esporádica	<p>“A comunicação é esporádica, não é regular.” E2</p> <p>“(…)é tudo feito com o diretor e obviamente que depois há questões, ela é da área dos alunos e os professores com certeza que quem tem de falar com ela (…)” E4</p>
	Disponibilidade permanente	<p>“Está sempre disponível e por uma via ou outra nós conseguimos sempre comunicar com ela, mesmo ao fim de semana (…)” E3</p> <p>“nós temos um email da direção, depois temos direção-alunos lá está que é para a subdiretora, temos o email direção-docentes (…)” E3</p>
	Importância da relação pessoal	<p>“Eu sou um bocadinho suspeita, porque eu para além da relação</p>

		<p><i>profissional também tenho a parte pessoal.”E1</i></p> <p><i>“(…)houve casos que aconteceram ali na escola e ninguém conseguia contactar, porque era fim de semana e era eu que fazia essa ponte com a direção, neste caso o diretor e a subdiretora.” E1</i></p>
	Ausência de comunicação	<p><i>“(…)é uma pessoa que é ausente, distante, duvido que algum dia algum dos meus colegas tenha entrado em contacto com ela (...) E6</i></p> <p><i>“Na minha escola não há um email para o diretor ou para a subdiretora, o email é para a direção” E1</i></p>
	Importância de uma boa comunicação	<i>“Eu sinto que grandes problemas que podiam ser evitados é precisamente esta falta de ligação entre as direções e as restantes escolas (...)” E2</i>
	Influência da área de responsabilidade	<p><i>“(…) tu tens a subdiretora que trata da área de alunos e o recorrer a ela é mais comum, por exemplo a minha não trata nada disso, trata de equipamentos, o frigorifico avariou uma vez no ano, não é, e, portanto, o contacto com ela é muito menor.” E6</i></p> <p><i>“Pois depende também do que a subdiretora ou subdiretor tem a seu cargo.” E3</i></p>
Trabalho desenvolvido em cooperação com o subdiretor	Sem trabalho desenvolvido	<p><i>“Eu não” E4</i></p> <p><i>“Eu não. O que é isso de reuniões de direção. Eu desconheço.” E2</i></p>
	Diversos trabalhos desenvolvidos	<i>“Vários. Eu posso dizer que já desenvolvi vários.”E3</i>
	Realização de reuniões	<p><i>“(…) portanto eu sugeri na reunião de direção que elaborava estes documentos e ela concordou e o diretor delegou logo na subdiretora e em mim que ficaríamos encarregues de fazer os documentos, assim estivemos as duas a trabalhar nesses dois documentos” E3</i></p> <p><i>“Portanto e há poucas na minha escola quanto a mim, no final do primeiro período, a primeira reunião foi em setembro, no início do ano letivo, (...) no final do primeiro período, fizemos o balanço do primeiro período” E3</i></p>

	Exclusão das reuniões	<p><i>“Eu devo estar no terceiro mundo, porque reunião de direção, nós somos automaticamente excluídos, não temos acesso a nada disso.” E2</i></p> <p><i>“Nós não temos reunião de direção.” E6</i></p>
	Falta de coordenação – lideranças ultrapassadas	<i>“Mas isso é reflexo de lideranças ultrapassadas, lideranças desgastadas e com fraca visão de futuro (...)” E2</i>
Experiência com diferentes diretor e subdiretores	Troca de papéis	<i>“Eu encontrei um diretor e uma subdiretora que agora é ela a diretora e ele passou a subdiretor, vejam só o jogo de cadeiras, não é.” E2</i>
	Cumplicidade e confiança	<p><i>“Eu diria um exemplo a seguir, ele é de filosofia, muito diplomático, um homem extraordinário, uma boa pessoa, acessível. Ela é o grande apoio dele.” E2</i></p> <p><i>“(…)revia ali algumas características, nomeadamente haver uma grande cumplicidade, um grande nível de confiança, de companheirismo até porque trabalham muitas horas juntos e só assim é que as coisas conseguem funcionar.” E5</i></p>
	Multiplicidade de dinâmicas	<i>“Houve escolas em que havia um diretor e quase que não se conheciam os outros membros, houve escolas em que havia um subdiretor e quase que não se via o diretor e houve escolas onde funcionavam os dois perfeitamente (...)” E6</i>
	Dependência dos fatores pessoais	<p><i>“(…) portanto eu acho que parte um bocadinho das pessoas que estão à frente, das equipas que criam e depois da empatia que se cria entre os dois (...)” E6</i></p> <p><i>“Quando ele estava com o outro grupo de trabalho, a subdiretora que estava com ele apesar de ser uma pessoa muito competente era também muito discreta e, portanto, acabava por passar um pouco despercebida em comparação com esta.” E3</i></p>
Competências necessárias para ser subdiretor	Dinamismo	<p><i>“Tem de ser uma pessoa dinâmica.” E3</i></p> <p><i>“Interventiva” E1</i></p>

	Afetiva	<i>“Afetiva, criar condições de trabalho.” E2</i>
	Criar condições de trabalho	<i>“Eu acho que hoje em dia nós estamos tão cheios de trabalho, de papéis, burocracias que não há uma alma que diga vamos parar, vamos simplificar (...)” E2</i> <i>“(…)mas ela simplifica as coisas, porque isto não passou tudo totalmente para a mão da diretora, ainda está a diretora antiga como assessora (...)” E1</i> <i>“Tem que acabar por ajudar o diretor a acompanhar e a supervisionar todo o trabalho que envolve os cargos, não é.” E3</i>
	Proximidade com os docentes/ empatia	<i>“Assim, eu acho que a subdiretora deve ter como competência uma proximidade com os docentes, ser sensível aos nossos problemas (...)” E1</i> <i>“Eu acho que uma das coisas que tem de ter é a capacidade de trabalhar em conjunto, ter uma empatia com o grupo, criar relações (...)” E6</i>
	Assertividade	<i>“Assertiva” E5</i>
	Competências de comunicação	<i>“Ter uma boa comunicação com os outros, vai ao encontro do que a colega já referiu.” E4</i>
Funções exercidas por um subdiretor	Área económico-financeira	<i>“O meu é economista e está relacionado só com essa parte.” E2</i> <i>“O meu está com a parte económica e com a parte das relações externas da escola.” E6</i>
	Área dos alunos	<i>“O meu está com a área de alunos.” E4</i> <i>“No meu caso está com a área de alunos e depois tem outras tarefas, neste caso devido à pandemia é o ponto focal do agrupamento.” E3</i> <i>“A minha é a área de alunos.” E5</i>
	Escolas do 1º ciclo	<i>“A minha está encarregue das escolas do 1.ºCiclo.” E1</i>
Autonomia do subdiretor	Sem qualquer autonomia	<i>“A minha não tem nenhuma. Ela não toma decisões mesmo para falar com um funcionário é o diretor que o tem de fazer (...)” E2</i>

		<i>“Eu acho que independentemente da função que ela exerce, ela não tem autonomia. Acho que está muito dependente das decisões do diretor(...)”E5</i>
	Autonomia relativa	<i>“Eu acho que a minha tem uma certa autonomia relativa (...) por exemplo comprar um frigorífico, isto não influência ou ela vê que tem dinheiro ou vê que não tem dinheiro e aceita ou não aceita, não é, não precisa de ir ao diretor pedir autonomia para isto” E6</i> <i>“No meu caso eu acho que ela decide, mas também sempre em concordância com a diretora e os restantes elementos da direção.” E1</i>
	Autonomia no que concerne à função	<i>“A minha tem autonomia para tudo o que diz respeito ao 1.ºCiclo, pois é a função que tem.” E1</i> <i>“A minha também tem a autonomia para a função que tem.” E4</i> <i>“No meu caso se forem decisões que dizem respeito a ela e que não implique uma decisão do diretor ela toma (...)”E4</i>
	Total autonomia	<i>“No caso da minha tem autonomia, mas lá está eles como passam ali o tempo todo juntos, portanto desde que chegam à escola até à hora de saída, todas as decisões, ela tem autonomia (...)”E3</i>
Razões da escolha	Experiência	<i>“No caso da minha é fácil, está há muitos anos naquela escola já foi subdiretora noutros tempos (...)” E3</i>
	Manutenção do cargo	<i>“Responder diplomaticamente a senhora subdiretora já vem da direção anterior ao agrupamento existir e manteve-se.” E6</i>
	Desconhecimento da razão	<i>“Este é o primeiro mandato desta direção, deste diretor, não sei porque é que ela foi escolhida sinceramente.”E5</i>
Perceção relativamente ao subdiretor por outros atores	Sem conhecimento	<i>“Aqui na minha escola ninguém o conhece. Ninguém sabe quem é, nem o nome dele.” E2</i> <i>“Em relação à minha é uma senhora muito discreta que tem pouco protagonismo, eu acho que ela é completamente abafada pelos homens da direção.” E5</i>

	Desigualdade de valorização do trabalho	<i>“ela é, que está encarregue do 1.º Ciclo, ela é uma pessoa que, eles fazem um trabalho idêntico ao nosso, enquanto o nosso não é valorizado, valoriza sempre o trabalho dos colegas do 1.ºCiclo, agradece” E1</i>
	Depende das funções	<i>“No caso da minha escola depende das funções que as pessoas têm dentro da escola. Se formos a falar do professor que vai à escola para dar aulinhas às suas turmas, se calhar não têm noção, sabem quem é a subdiretora, claro que sim, mas não têm noção do trabalho que ela faz.” E3</i> <i>“No meu caso penso que os coordenadores saberão quem é a subdiretora e as funções que tem e o papel que tem na escola, junto dela, os mais velhos como ela, já está na casa há muito tempo saberão, os mais novos não acreditam que saibam quem é” E6</i>
	Conhecimento por todos	<i>“No meu caso toda a gente sabe quem é a subdiretora, porque antes de ela estar na básica/secundária, na sede ela já fazia parte da outra Básica, portanto ela já há muitos anos que estava na Básica, como professora e toda a gente a conhece (...)” E4</i>
Razões para aceitar o cargo de subdiretor	Convite	<i>“ (...) a subdiretora ela fazia parte da coordenação do 1.º Ciclo e depois foi convidada para subdiretora quando a colega que estava na direção e também fazia parte do 1.ºCiclo saiu” E1</i>
	Conhecimento de várias áreas	<i>“Eu acho que ela tem de ter um bocadinho de conhecimentos de todas as áreas, não só da área dos alunos, sendo uma subdiretora não se devia focar só num aspeto, mas deveria estar à vontade em todas as áreas (...)” E4</i>
Perfil de subdiretor de direção	Competências de diplomacia e comunicação	<i>“Diplomático.” E2</i> <i>“Bom comunicador. Eu acho que uma boa comunicação atinge toda a gente.” E4</i> <i>“Saber ouvir também. Não é só o diretor que deve saber ouvir, o subdiretor também deve saber ouvir.” E4</i>

	Empatia	<i>“Empático. Deve ser assertivo” E1</i>
	Objetivo	<i>“Objetivo” E3</i>
	Colaborativo	<i>“Descomplicado” E2</i> <i>“Colaborativo” E5</i>
Delegação de Funções ao subdiretor	Importância de um conhecimento generalizado	<i>“Tem que ter e tem que ter um conhecimento da escola não digo igual, mas semelhante aquele do diretor, porque se é ele no caso do diretor se tiver algum problema de saúde ou não, não pode estar na escola quem o substitui é o subdiretor” E3</i> <i>“Eu concordo, foi aquilo que eu disse há pouco tem de saber um pouco de tudo.” E4</i>
	Órgão unipessoal	<i>“São delegadas com toda a certeza, uma vez que o diretor é um órgão unipessoal.” E6</i>
	Ajuda mútua	<i>“E eu não estou à espera de ninguém e elas não estão à espera de mim para decidirem. É para fazerem, é para fazerem e tem funcionado bem. Ajudamo-nos mutuamente.” E2</i>