INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES
PORTUGAL

ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO DE FAFE

Curso de Pós-graduação em Administração e Organização Escolar

Trabalho de Projeto no Domínio da Formação

A Influência do Diretor no Conselho Pedagógico: Exercício da Liderança

Autor: Lúcia Maria Pereira Gonçalves

Orientado por: Professora Doutora Ana Alexandra Ribeiro dos Reis Cabral

Março 2025

INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES
PORTUGAL

ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO DE FAFE

Curso de Pós-graduação em Administração e Organização Escolar

A Influência do Diretor no Conselho Pedagógico: Exercício da Liderança

Lúcia Maria Pereira Gonçalves

INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES PORTUGAL | ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

Curso de Pós-graduação em Administração e Organização Escolar

A Influência do Diretor no Conselho Pedagógico: Exercício da Liderança

Lúcia Maria Pereira Gonçalves

Aprovado para defesa, em 06 de março de 2025

Assinado por: **Ana Alexandra Ribeiro dos Reis Cabral**
Num. de Identificação: 10314305
Data: 2025.03.06 06:34:52+00'00'

(Professora Doutora Ana Alexandra Ribeiro dos Reis Cabral)

INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES PORTUGAL | ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

Declaração de autoria e autorização para depósito de documentos, no âmbito do Curso de Pós-Graduação em Administração e Organização Escolar

Declaro que o trabalho académico com o título A Influência do Diretor no Conselho Pedagógico: Exercício da Liderança, de que este documento é parte integrante, é original e foi realizado pelo autor especificamente para este fim e que, em todos os momentos da sua realização, foram respeitados os princípios éticos na investigação científica e na realização de atividades académicas.

Declaro, para os devidos efeitos, que concedo gratuitamente à Escola Superior de Educação de Fafe, para além do título e resumo por mim disponibilizados, autorização para arquivar e tornar acessível aos interessados, nomeadamente através do seu repositório institucional, biblioteca ou publicação, o referido trabalho, que disponibilizo em formato digital.

A subscrição da presente declaração não implica a renúncia à titularidade dos direitos de autor nem ao direito de usar a obra em trabalhos futuros, os quais são pertença do seu criador intelectual.

Escola Superior de Educação de Fafe,

Em 06 de março de 2025

A aluna:

Lúcia Maria Pereira Gonçalves

(Lúcia Maria Pereira Gonçalves)

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto de Estudos Superiores de Fafe para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Pós-graduado em Administração e Organização Escolar Ciências da Educação, na especialidade de Administração Escolar.

«Ser é participar. Quem receia tomar posição ou quem se resguarda num anonimato discreto não forma identidade de ser social, existe apenas. Eu quero participar para marcar a diferença face àqueles que desistem ou se escondem.»

(Daniel Sampaio)

Ao meu filho Daniel e a todas as estrelinhas de "cá" e de "lá" que permitiram a concretização de um sonho há muito guardado…

AGRADECIMENTOS

Este projeto resulta de esforços partilhados que permitiram a concretização de mais uma etapa, pessoal e profissional, na minha Vida. Assim, agradeço:

- A Deus pelo seu permanente Amor e Segurança em mais esta caminhada;
- À minha orientadora, Professora Doutora Ana Alexandra Ribeiro dos Reis Cabral, pela contínua disponibilidade e enorme dedicação, pela proeminente sabedoria científica e humana, pelas palavras de confiança e amizade, e por ter sido de imediato a minha "excelente escolha" sem que a mesma soubesse;
- Ao Diretor do Agrupamento de Escolas em estudo, aos respetivos membros do Conselho Pedagógico e aos membros entrevistados pela prontidão com que aceitaram a participação no mesmo e partilharam informações, demonstrando uma capacidade de liderança eficaz;
- À minha família pelos momentos de "ausência" nesta profunda aprendizagem;
- A todos os que contribuíram, num passado mais recente e num passado mais longínquo, para a concretização deste projeto.

Resumo

Tomando em consideração a legislação portuguesa, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, em que é destacado, na subsecção III, o Conselho Pedagógico, realizou-se um estudo de caso que teve como objetivo principal analisar como a atuação do Diretor influencia as deliberações do Conselho Pedagógico, a partir da perceção dos elementos que constituem o órgão, constituído por 16 membros. Os dados foram recolhidos através do instrumento inquérito por entrevista, sendo as entrevistas semiestruturadas realizadas a três elementos do órgão. Estas foram complementadas com as notas descritivas. A validação o discurso dos professores nas entrevistas foi efetuada através da análise documental das últimas cinco atas do CP. Os resultados obtidos, com recurso à abordagem qualitativa através da análise de conteúdo, permitem concluir que o Diretor exerce uma liderança democrática e transformacional, ao motivar e promover a participação ativa de todos os professores, ao fomentar o respeito pela diferença de ideias e opiniões e ao compartilhar positivamente as deliberações, o que converge para a mudança de paradigma na escola.

Palavras-chave: Conselho Pedagógico; liderança; influência; deliberação

Abstract

Taking into account the Portuguese legislation, namely the Decree-Law no 75/2008 of 22 April, in the wording given by the Decree-Law no 137/2012 of 2 July, in which it is highlighted, in subsection III, the Pedagogical Council, a case study was carried out that had as main objective to analyze how the performance of the Director influences the deliberations of the Pedagogical Council, from the perception of the elements that constitute the body, made up of 16 members. Data were collected through the interview survey instrument, and semi-structured interviews were conducted to three elements of the body. These were supplemented with descriptive notes. The validation of the teachers' speech in the interviews was made through the documentary analysis of the last five minutes of the CP. The results obtained, using the qualitative approach through content analysis, allow to conclude that the Director exercises a democratic and transformational leadership, motivating and promoting the active participation of all teachers, by encouraging respect for the difference of ideas and opinions and by sharing positively the deliberations, which converges to change paradigm in school.

Keywords: Pedagogical Council; leadership; influence; deliberation

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE ii
DEDICATÓRIA iii
AGRADECIMENTOS iv
RESUMO v
LISTA DE TABELAS vii
LISTA DE SIGLAS viii
INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO 1
CAPÍTULO II- PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO 7
CAPÍTULO III- METODOLOGIA 9
3.1- Caracterização dos participantes do estudo 11
3. 2- Procedimentos do estudo 13
3.3- Instrumentos utilizados na recolha dos dados 14
3.3.1- Inquérito por Entrevista 15
3.3.2- Recolha documental 16
3.4- Técnicas de Tratamento de Dados 16
3.4.1- Tratamento de dados através das entrevistas 17
3.4.2- Tratamento de dados da análise de documentos 18
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 19
4.1- Análise dos resultados obtidos a partir da análise ao conteúdo das respostas dadas pelos professores nas entrevistas 19
4.2- Análise dos resultados obtidos complementados pelas notas descritivas durante as entrevistas aos professores 33
4.3- Análise dos resultados obtidos a partir da análise documental 34
CONCLUSÕES 41
REFERÊNCIAS 43
ANEXOS I
ANEXO 1- Autorização pelo Diretor para o estudo II
ANEXO 2- Protocolo de consentimento aos entrevistados III
ANEXO 3- Guião da entrevista IV
ANEXO 4- Transcrição das entrevistas V

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização dos membros do Conselho Pedagógico 12
Tabela 2- Expetativas iniciais dos professores antes da integração no CP 20
Tabela 3- Correspondência das expetativas iniciais dos professores no CP 21
Tabela 4- Avaliação pelos professores da atuação do diretor no CP 22
Tabela 5- Principais benefícios ao participar no CP 24
Tabela 6- Principais constrangimentos em participar no CP 25
Tabela 7- Estratégias de superação dos constrangimentos no CP 26
Tabela 8- Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP 27
Tabela 9- Práticas inadequadas do Diretor nas deliberações do CP 29
Tabela 10- Tipo de liderança do Diretor no CP 30
Tabela 11- Avaliação da eficácia e do funcionamento do CP 32
Tabela 12- Sugestões de melhoria da deliberação no CP 33
Tabela 13- Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP e Tipo de liderança do Diretor 35

LISTA DE SIGLAS

CP- Conselho Pedagógico

OE - Organização Escolar

Introdução

A mudança de paradigma relativamente à própria conceção das escolas tem sido uma constante, ao longo dos tempos (Gonçalves, 2015). Roldão (2001) concebe dois paradigmas (o *vigente* e o *emergente*), em que o paradigma *emergente* corresponde a uma escola aberta, dinâmica e reflexiva, por oposição ao paradigma *vigente* que corresponde a uma escola tradicional, passiva e cumpridora de ordens.

A mudança na conceção de escola torna-se, assim, urgente. É uma necessidade de mudança que implica uma mudança *emergente* de perspetivas em que a escola tem de ser verdadeiramente democrática e autónoma. Para tal, o papel que o Diretor desempenha nos diferentes órgãos, nomeadamente no Conselho Pedagógico (CP), é imprescindível para perceber se o Diretor põe em prática na escola que lidera o paradigma *vigente* ou o paradigma *emergente*. O tipo de liderança que o Diretor exerce e a influência que o mesmo desempenha nas deliberações tomadas no seio do C P são indicadores ou de uma escola fechada em si mesma e cumpridora de ordens, em que todas as opiniões e decisões parecem convergir para a unilateralidade do ato deliberativo influenciado pelo Diretor, ou de uma escola aberta e dinâmica em que a reflexão conjunta e colaborativa parece possibilitar a convergência plurilateral do ato para assegurar uma efetiva colegialidade como contributo para a eficácia e a qualidade da escola.

Neste enquadramento, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, destacam a liderança e a hierarquia no exercício de cargos de gestão que englobam a Organização Escolar (OE). Assim, a subsecção III dos referidos decretos concebem o CP enquanto órgão de coordenação e supervisão pedagógica, bem como de orientação educativa, em que o Diretor é o presidente por inerência.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Após o 25 de abril de 1974, foram introduzidas inúmeras medidas na OE de suma importância. Assim, a Lei Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, aponta para o início da descentralização e para um ligeiro aumento da

autonomia das escolas. A participação na escola relaciona-se, assim, com a questão da democratização educacional e da construção da escola democrática levantada por Lima (1999, 2006). Com a questão da autonomia das escolas e com uma escola democrática, a transferência de decisões ou deliberações passa para as mesmas.

Para Morin (2002), a democracia deve pôr em evidência a diversidade de interesses e de ideias, a necessidade de conflitos e opiniões para que ocorra produtividade. É essa produtividade, efetuada através de uma convergência plurilateral do ato deliberativo e baseada na democracia e na autonomia das escolas, que deve ser assegurada através de um poder para o bem de todos. Na perspetiva de Carvalho (2014), todas as definições de poder concebido como recurso ou como influência, comportam um princípio de hierarquia, o que reforça um determinado desnível nas relações entre os sujeitos. Para Fullan (2008), as pessoas não destacam os problemas que encontram se souberem que as organizações em que estão inseridas as vão castigar, o que poderá estar associado ao desnível nas relações entre os sujeitos, fruto do poder exercido.

Cabral advoga que "uma hierarquia bem definida agiliza o processo de tomada de decisões e cria uma clara atribuição de responsabilidades entre as diversas estruturas hierárquicas, sendo-lhes acometidas funções e responsabilidades específicas, que contribuem para a eficiência operacional e para a concretização dos objetivos e metas educacionais da OE" (2024, p.11).

Neste sentido, Carvalho (2009) destaca o poder que tudo influencia. Carvalho salienta, ainda, que o conceito de influência não engloba poder e define poder como "uma propriedade inerente às relações sociais consubstanciada na ideia de reciprocidade e só aí tem existência real, porque baseada nas necessidades e valores dos que a integram" (2014, p.16).

A ideia de reciprocidade parece apontar, assim, para o poder enquanto liderança democrática, enquanto liderança partilhada. Roberts e Pruitt (2010) destacam que a liderança partilhada desempenha um papel de relevo na resolução de problemas ou constrangimentos, dado que da partilha de ideias nasce a melhoria das situações, através da eficácia de soluções a encontrar para esses mesmos problemas ou constrangimentos. Nesta linha de pensamento, Fullan e Hargreaves (2001) consideram que os professores, enquanto parte essencial de uma escola, devem aperfeiçoar a sua organização como um todo, para que seja potenciada a melhoria desta. Para essa melhoria, Carvalho (2010) refere que os professores devem constatar que não são considerados *marionetas* e que as

decisões não são prescritas. É essencial que os professores se sintam satisfeitos por participar e, assim, ganhar um sentido de pertença à OE (Gonçalves, 2015). Neste processo, os professores sentem-se envolvidos nas deliberações do Diretor e, consequentemente, satisfeitos por integrarem uma escola *emergente*.

Para que qualquer trabalhador se realize enquanto ser social, a satisfação profissional é um aspeto indispensável de produtividade (Alves, 2010). Roldão (2001) advoga que numa escola *emergente*, a mesma deve ser capaz de conceber, projetar, agir e refletir, ser capaz ter uma ambição estratégica, ser capaz de ter um pensamento próprio. Neste sentido, e de acordo com Sampaio (2001), é fundamental a escola não mudar meramente por fora, mas mudar igualmente por dentro assegurando os meios para essa mudança.

O CP, enquanto órgão consultivo e legislativo, parece apontar para um órgão detentor de uma mudança, ao assegurar os meios que permitem um pensamento próprio, em que o Diretor, presidente do órgão, põe em prática a sua capacidade de liderança, a sua capacidade de exercer o poder, a sua capacidade de influenciar. Na perspetiva de Carvalho (2014), a influência exercida por um sujeito é, igualmente, designada por liderança. Neste contexto, a liderança e a influência parecem estar, assim, interligadas com as deliberações tomadas no CP.

De acordo com Carvalho (2014), a influência do líder remete para uma liderança democrática, em que o líder fomenta e valoriza a discussão refletida e eficaz entre todos, por oposição à liderança autocrática, em que o líder impõe as suas ideias e rejeita a partilha e, por oposição, à liderança liberal, em que o líder se demite das suas responsabilidades e é permissivo. Carvalho (2018), assim como Castanheira e Costa (2007) destacam, ainda, a liderança transformacional em que o líder motiva para a inovação e para o desenvolvimento profissional, em que existe uma comunicação eficaz e em todos se sentem envolvidos no processo. Assim, o tipo e o estilo de liderança estão associados ao tipo de poder que o líder exerce.

Carvalho (2014) acrescenta que a capacidade para exercer o poder, em que o controlo se aplica sobre os outros e sobre os acontecimentos, e a capacidade para o defender, em que é preservado o próprio poder, são essenciais no estabelecimento das relações de poder. Refere, ainda, que "a força e o prestígio do poder dependem, até certo ponto, da atitude daquele que manda e daquele que obedece." (2024, p. 34). Embora o papel do Diretor se tenha tornado mais complexo com a implementação de

reformas que, de acordo com Day (2001), implicam maiores exigências e mais diversificadas quanto ao saber-fazer profissional, à energia e ao tempo gastos é também, na perspetiva de Fullan e Hargreaves (2001), essencial que este promova e apoie o profissionalismo interativo. Estes últimos autores advogam que a liderança eficaz, por parte do Diretor da escola, deve fomentar sempre a colaboração. Neste sentido, líderes eficazes devem promover interações com os restantes elementos para possibilitar a melhoria de situações (Roberts & Pruitt, 2010).

Na escola, como em qualquer outra organização, liderança e poder parecem estar associados à tomada de decisões ou deliberações. Assim, estes fundamentos parecem estar relacionados com o tipo de liderança que o Diretor pode e deve exercer no CP.

O CP é uma estrutura intermédia que atua, de acordo com Cabral, "entre a liderança de topo (nível macro da organização) e os professores (nível de micro da organização), garantindo que as políticas e as decisões da escola sejam implementadas de maneira eficaz e que as necessidades dos professores e dos alunos sejam atendidas da melhor forma possível." (2024, pp. 17-18). Ou seja, o CP é o órgão que reflete, partilha e decide, com vista a assegurar a eficácia e a qualidade da escola através da sua autonomia de ação. Esta autonomia de ação, segundo Rodrigues (2010), potencia um grau elevado de conhecimentos dos profissionais, de respeito pela deontologia profissional e por regras de ética, de responsabilidade aumentando nos professores, enquanto profissionais, um sentido crítico e democrático no momento de tomar as suas decisões no órgão. Estes pressupostos essenciais da autonomia de ação numa escola democrática devem ser potenciados no CP.

Nesta linha de pensamento, autores como Carvalho (2010, 2011, 2013, 2014), Carvalho e Soares (2018) e Lima (1999, 2006), estabelecem um paralelismo entre escola democrática e autonomia da escola, em que a escola tem de ser forçosamente autónoma para ser efetivamente democrática. Neste sentido, uma escola autónoma e democrática contempla uma liderança reflexiva numa escola *emergente*. Contempla, na perspetiva de Cabral, 2024; Carvalho, 2017; Magalhães, 2021) uma liderança que promova a qualidade da eficácia da OE. Carvalho (2014) destaca que o:

> processo de negociação subjacente à elaboração da decisão implica a mobilização de todos os recursos de que os atores dispõem e, consequentemente, controlam para a orientarem, o mais favoravelmente possível, de acordo com os

interesses perseguidos. Das suas decisões e da sua natureza, fica dependente a organização (p.41).

Sendo a educação, o meio impulsionador de uma civilização moderna e ativa, a mesma tem de estar acima dos interesses partidários, económicos ou pessoais (Aires, 2011). Também na escola, enquanto organização, as decisões ou deliberações têm de estar acima de qualquer interesse que não seja garantir o sucesso da mesma. A colaboração entre pares, concebida como o processo que assegura os objetivos propostos e potencia o sucesso de uma escola, de acordo com DeMonte (2013), DuFour (2014), Gonçalves *et al*. (2015) e Silva (2011), parecem ser fatores essenciais a considerar na atuação do CP e no momento das deliberações do órgão.

À semelhança de inúmeros autores como Gonçalves (2015), Hembree (2010) Krichesky (2013), Little (1990), Little e Horn (2007), Silva (2011) que advogam que a desprivatização da prática é um fator vantajoso ao trabalho colaborativo, do mesmo modo Angelino (2017), Cabral (2024), Carvalho (2014), Fullan e Hargreaves (2001), Leal e Carvalho (2013), Magalhães (2021), Ricardo (2014), Roberts e Pruitt (2010) destacam que a liderança deve promover uma partilha de poder, promovendo, assim, a melhoria da eficácia e qualidade das decisões. A desprivatização de poder, ou seja, a partilha de poder, permite que as deliberações no CP se alinhem com os princípios de uma escola *emergente*.

A subsecção III do Decreto-Lei n.º 75/2008 destaca o CP, sendo definido o órgão (artigo 31.º), apresentada a sua composição (artigo 32.º), identificadas as suas competências (artigo 33.º) e apresentado o seu funcionamento (artigo 34.º).

Assim, este normativo concebe o CP como o órgão que coordena e supervisiona pedagogicamente, que orienta procedimentos educativos do Agrupamento de escolas (ou escola não agrupada), através da vertente pedagógico-didática, da vertente de orientação e acompanhamento dos alunos e do desenvolvimento profissional dos professores (formação inicial e contínua). Apresenta as competências do órgão, nomeadamente a nível da elaboração e apresentação de propostas de documentos estruturantes da escola/agrupamento (projeto educativo, regulamento interno, plano anual e plurianual de atividades, entre outros).

O papel do Diretor, enquanto presidente do CP, e a maneira como este se envolve nas deliberações no órgão apontam para um estilo de liderança que o mesmo

preconiza, tendo em conta o seu perfil. Para Ricardo (2014), o estilo de liderança é definido como uma forma de exercer o cargo, e o perfil de liderança é concebido como um estatuto para exercer esse mesmo cargo.

Tendo em conta um estilo de liderança eficaz, Fullan e Hargreaves (2001) consideram que é essencial que o Diretor da escola siga os seguintes pressupostos:

- Compreender a escola e a sua cultura antes de efetuar alguma mudança, pois conservar o que está bem é aperfeiçoar eficazmente;
- Valorizar os professores, já que é necessário que estes sintam que fazem parte das coisas para que não resistam a mudança;
- Expandir os aspetos a valorizar, de modo a promover o envolvimento e inclusão dos professores nos esforços de aperfeiçoamento;
- Exprimir aquilo que pretende valorizar, no intuito de potenciar o reconhecimento e reflexão dos professores, assim como a sua própria reflexão;
- Promover a colaboração em detrimento da cooptação, dado que a indagação e reflexão conjuntas torna a escola coletiva, ganha e democrática;
- Preparar listas de prioridades em detrimento de imposições, pois o empenho e a flexibilidade são procedimentos necessários.

De acordo com Leal e Carvalho (2013), o papel do Diretor eficaz é contribuir para a eficácia grupal, e, por conseguinte, para eficácia da escola. As autoras salientam a capacidade de motivar, o ser conhecedor a dinâmica grupal, o ser conhecedor da dinâmica da organização, o ser facilitador da tarefa e da interação, assim como ser facilitador do apoio como características essenciais para uma liderança eficaz e para uma satisfação dos trabalhadores, ou seja, dos professores. Estas características parecem estar associadas à liderança partilhada, democrática e transformacional.

O tipo de liderança eficaz pode surgir, segundo Ricardo, “pela formação, pela motivação, pelo contexto, pela recetividade, pelo grau de maturidade, pela perceção de cada um, pelo poder que é atribuído ao líder, …ou pelos mais diversos aspetos, podendo não ser necessário estar agarrada a rótulos ou a categorias” (2014, p.31).

Sendo que na OE, de acordo com Carvalho (2024), a ação a tomar no futuro justifica a decisão. E todas as decisões ou deliberações a tomar no CP terão o seu impacto na comunidade educativa numa escola *emergente*.

CAPÍTULO II – PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em consideração os dois paradigmas (*vigente* e *emergente*) e a legislação, em especial os pontos referentes ao CP por ser um ser o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa das escolas/ agrupamentos, torna-se essencial refletir sobre a forma como as deliberações são tomadas.

Neste enquadramento, para contextualizarmos o nosso estudo, decidimos analisar a legislação referente ao órgão do CP, no intuito de compreender melhor as suas competências e deliberações. Assim, e tendo em conta a correlação das deliberações do órgão do CP no tipo de liderança de uma escola, coloca-se a seguinte questão para investigar:

Em que medida as deliberações do Conselho Pedagógico são influenciadas pelo Diretor?

O problema que sustenta o estudo teve a sua origem na necessidade de perceber se as deliberações tomadas em CP são levadas, por decisão do presidente do CP (Diretor), aos departamentos, aos grupos disciplinares, aos diretores de turma ou se as deliberações são tomadas sem consulta prévia a outros professores, rejeitando a importância da colegialidade e da colaboração na visão de uma escola *emergente.*

Assim, torna-se imprescindível compreender a influência do Diretor no exercício da liderança no CP, por ser um órgão consultivo e deliberativo. Com esta investigação, e com este enquadramento, pretendemos assegurar o seguinte objetivo geral:

- Inferir sobre a influência do Diretor nas deliberações no Conselho Pedagógico e o impacto do seu estilo de liderança na qualidade das decisões tomadas.

De uma forma complementar, pretendemos ainda com o desenvolvimento do estudo atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as perceções dos membros do Conselho Pedagógico sobre o papel do órgão e a atuação do Diretor.
- Identificar os principais fatores que facilitam ou dificultam o trabalho dos membros do Conselho Pedagógico, incluindo a influência do Diretor no processo decisório.
- Avaliar as estratégias de liderança do Diretor e seu impacto na participação democrática e na colegialidade dentro do Conselho Pedagógico.

- Investigar a relação entre as práticas de liderança do Diretor e a qualidade e eficácia das deliberações tomadas no órgão.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

De acordo com Flick (2005), delinear o processo de uma investigação é uma etapa fundamental para assegurar o seu sucesso. Assim, o autor apresenta várias questões implicadas no processo de investigação, designadamente, Formulação da questão geral; Formulação de questões específicas da pesquisa; Formulação dos conceitos sensibilizadores; Seleção dos grupos de investigação, com base nos quais se vai estudar a questão; Escolha dos métodos e do plano de pesquisa adequados; Avaliação e reformulação das questões específicas da investigação; Análise dos dados; Generalização e avaliação das análises; e Formulação dos resultados obtidos.

Com vista à participação e ao contributo no desenvolvimento educacional, cabe aos investigadores aferir sobre a eficácia de tudo o que vai aparecendo no âmbito da educação (Gonçalves, 2015). Segundo Bogdan e Biklen (1994), os investigadores devem escolher o tema que pretendem estudar e os objetivos que pretendem assegurar, para, de acordo com Ceia (2012), potenciar o amadurecimento da seleção realizada. Porém, cada investigador deve, igualmente, ter em atenção a sua disponibilidade de dinheiro e de tempo, ao proceder à escolha do tema de investigação, dos seus objetivos e do modo de recolha de dados (Barañano, 2004; Flick, 2005). Deve, ainda, ter em consideração outros fatores como a viabilidade de obtenção de respostas ao problema formulado para o tema escolhido (Flick, 2005; Sousa, 2005).

A metodologia a utilizar está, na perspetiva de Flick (2005) dependente da formulação das questões de investigação sendo que, para Cohen e Manion (1990), aquela ajuda a compreender o processo em si mesmo e não os resultados científicos.

Para Sousa (2005), as estratégias metodológicas têm de servir as necessidades da investigação e não os gostos dos investigadores, as tendências ou as dificuldades. Esteves (2006) acrescenta que as decisões estruturais do que fazer, como fazer e fazer são tomadas pelo investigador. Loureiro (2006) considera que as metodologias mais qualitativas tornam o caminho mais flexível para o investigador, em que este deve planificar e preparar previamente toda a investigação a realizar. Na perspetiva de Flick (2005), a investigação qualitativa exige uma maior atenção comparativamente à quantitativa, pelo facto de as diferentes etapas do processo de investigação estarem interligadas.

O investigador tenta exprimir, através da questão de partida e de modo mais exato possível, o que procura saber, compreender melhor e elucidar (Quivy & Campenhoudt, 2008). Depois de formulada a questão de partida, isto é, depois de apresentado a problemática de investigação, é necessário definir os seus objetivos.

Para possibilitar encontrar uma resposta para a questão levantada e para assegurar os objetivos propostos, recorremos ao estudo de caso como estratégia de investigação. Morgado (2012) contextualiza o estudo de caso nos finais do século XIX/ inícios do século XX e destaca que o mesmo tem sido utilizado, com maior incidência no âmbito da educação, nas últimas décadas. Bogdan e Biklen (1994) apontam o estudo de caso como um instrumento utilizado para descrever e compreender, de maneira aprofundada, os contextos de ensino e de aprendizagem. O estudo de caso permite, assim, uma análise de processos, práticas e/ou situações profissionais que potencia a concretização do estudo num contexto real, em que o investigador tenta inferir sobre a situação no seu todo e, com recurso à reflexão, tenta compreender, descrever assim como interpretar a complexidade do caso em investigação, adquirindo um conhecimento sobre essa situação (Morgado, 2012). O estudo de caso recorre a múltiplas fontes de evidência, tais como as observações as entrevistas, e os seus procedimentos possibilitam assegurar explicações que convergem para a formulação de hipóteses que podem ser aplicadas em contextos distintos (Yin, 1994). De acordo com Barañano (2004), o estudo de caso pode ter diversos propósitos: exploratório (com vista à obtenção de informação prévia sobre o objeto de estudo e responde a questões do tipo «qual?»), descritivo (com vista à descrição do objeto de estudo e responde a questões do tipo «Como?») ou explicativo (com vista à construção ou desenvolvimento de uma teoria nova ou confronto com a existente e responde a questões do tipo «Porquê?»).

Embora as recomendações de alguns autores (Cohen & Manion, 1990; Flick, 2005; Sousa, 2005) apontem para a importância de incluir a abordagem quantitativa e qualitativa nas mudanças educacionais que vão surgindo, no nosso estudo, recorremos à metodologia qualitativa.

Dados os pressupostos e as características da nossa investigação recorremos à metodologia qualitativa com a utilização de análise de conteúdo efetuada manualmente. Assim, na 1.ª fase, foi feita a recolha de dados para proceder à caracterização dos membros CP do Agrupamento que selecionámos.

A seleção deste Agrupamento ocorreu por conveniência (Cohen & Manion, 1990), uma vez que a investigadora lecionou naquele durante os últimos seis anos letivos e dispõe das condições necessárias para a implementação do estudo. Situa-se no Norte do país e é composto por dez edifícios e engloba diferentes níveis de ensino (da Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário).

3.1- Caracterização dos participantes do estudo

Os participantes do estudo integram o CP do Agrupamento selecionado por conveniência (Cohen & Manion, 1990), dado que a investigadora lecionou ali durante seis anos letivos (de 2018/2019 a 2023/2024).

De acordo com a informação contida na página do Agrupamento e de acordo com a informação recebida pelo Diretor, são 16 os membros do CP, para além do mesmo, sendo que este é o Presidente por inerência do cargo. Destes 16 elementos que pertencem ao CP do Agrupamento, são 13 elementos do sexo feminino e 3 elementos do sexo masculino.

A tabela 1 apresenta a caracterização dos membros do CP, no que diz respeito ao género, tempo de serviço, categoria profissional, habilitações académicas e número de anos que integram o órgão. Estes dados foram-nos fornecidos pelo próprio Diretor, após registo da informação por parte de cada membro do órgão. Para facilidade de apresentação, e no que diz respeito aos diferentes elementos do CP, os mesmos serão identificados com a designação CP (Conselho Pedagógico) e atribuído um número. Assim, CP-M_1 corresponderá ao membro 1 do Conselho Pedagógico, e CP-M_2 ao membro 2 do Conselho Pedagógico; e assim sucessivamente.

Tabela 1- ***Caracterização dos membros do Conselho Pedagógico***

Sujeitos	Género	Tempo de serviço (em dias)	Categoria profissional	Habilitações académicas	N.º de anos no Conselho Pedagógico
CP-M_1	F	Atp-582 / App- 10593	Q.A	Licenciatura	3
CP-M_2	M	Atp-2143/ App- 8401	Q.A	Pós-graduação	16
CP-M_3	F	Atp-365/ App- 9132	Q.A	Licenciatura	5
CP-M_4	F	Atp- 863/ App- 10200	Q.A	Pós-graduação	0
CP-M_5	F	Atp-0/ App- 8378	Q.A	Licenciatura	0
CP-M_6	F	Atp-1826/ App- 9497	Q.A	Licenciatura	6
CP- M_7	F	Atp- 0/ App-12524	Q.A	Bacharelato	6
CP-M_8	F	Atp-3200/ App- 11676	Q.A	Licenciatura	28
CP-M_9	F	Atp-365/ App- 10593	Q.A	Mestrado	14
CP-M_{10}	F	Atp-2064/ App- 8036	Q.A	Licenciatura	16
CP-M_{11}	F	Atp-149/ App- 12410	Q.A	Licenciatura	6
CP-M_{12}	F	Atp-2666/ App- 7305	Q.A	Mestrado	0
CP-M_{13}	M	Atp- 365/ App- 10958	Q.A	Licenciatura	11
CP-M_{14}	M	Atp-2156/ App- 11323	Q.A	Licenciatura	18
CP-M_{15}	F	Atp- 365/ App- 7615	Q.A	Licenciatura	0
CP-M_{16}	F	Atp- 366/ App- 10227	Q.A	Doutoramento	11

Legenda: CP-M_1 (Conselho Pedagógico, membro 1…); F/M- Feminino/Masculino; Atp/ App- Dias antes profissionalização/ Dias após profissionalização; Q.A-Quadro de Agrupamento

3.2- Procedimentos do estudo

A educação, que engloba o mundo em que vivemos, potencia a procura, a investigação de fenómenos que estão à nossa volta (Gonçalves, 2015). Neste enquadramento, foi nosso propósito selecionar o CP e o papel do Diretor no órgão como ponto de partida para estudo a realizar.

Assim, os métodos de recolha de dados usados foram as entrevistas realizadas aos três membros mais antigos do CP, à exceção do Diretor, complementadas pelas notas descritivas efetuadas durante as entrevistas. Também as atas do CP permitiram complementar as respostas dadas nas entrevistas pelos professores.

Com o objetivo de encontrar uma resposta à questão por nós colocada, procedemos à realização de entrevistas semiestruturadas aos três membros do CP, no início do 2.º período do ano letivo de 2024-2025, após autorização concedida para a gravação das mesmas. As considerações éticas fundamentais estiveram sempre presentes na condução do nosso estudo: pedimos autorização ao Diretor do Agrupamento de escolas para implementar o estudo e, após autorização (Anexo1), foi solicitada autorização, através do protocolo de consentimento (Anexo 2) a três membros do CP para aplicar as entrevistas com base num guião previamente elaborado (Anexo 3), tendo sido clarificadas todas as dúvidas e tendo sido salvaguardado o sigilo na identificação dos três elementos que participaram nas entrevistas. O critério para selecionar dois elementos relacionou-se com o facto de serem os que integram há mais anos o órgão, à exceção do Diretor (que não consta na tabela dos participantes do estudo), e sendo o critério para selecionar um outro elemento o facto de integrar o órgão há menos tempo e, como critério de desempate, o maior número de dias de serviço.

As entrevistas decorreram no início do 2.º período do ano letivo de 2024-2025, após realização do protocolo de consentimento e a primeira parte da entrevista teve em vista a caracterização dos participantes do estudo.

A 2.ª fase do estudo incluiu a análise dos dados recolhidos, com recurso à metodologia qualitativa, através da análise de conteúdo (Bardin, 1994). Neste sentido, depois de terminadas as entrevistas que foram transcritas, procedemos à análise manual do seu conteúdo e analisámos, igualmente, a frequência de palavras-chave no discurso dos professores, destacadas na literatura.

3.3- Instrumentos utilizados na recolha dos dados

A seleção do método de recolha de dados depende, essencialmente, do tipo de questões formuladas para o estudo (Barañano, 2004; Flick, 2005; Morgado, 2012), sendo, para Sousa (2005) preferível utilizar instrumentos existentes.

De modo a recolher os dados para dar resposta aos objetivos do estudo, utilizámos o inquérito por entrevista. Sendo essencial garantir a sua validação (Sousa, 2005), o guião da entrevista foi validado pela orientadora.

Tivemos a preocupação de cumprir com o código de ética, protegendo os participantes no estudo, o que é destacado por Guilhem (2008) e Souza (2008).

Para Caetano e Silva (2009), as questões éticas, como dimensão complexa e integradora, englobam frequentemente o racional e o emocional, o afetivo e o intuitivo, a ação e o pensamento, o objetivo e o subjetivo. Quando os princípios éticos não são bem delineados, estes podem, com alguma frequência, entrar em conflito, (Santos, 2004). Segundo Santos (2002), a neutralidade do investigador e a capacidade de não influenciar o processo de investigação são princípios essências a ter em conta. Assim, a autora salienta a necessidade de o investigador informar, de forma clara, os participantes no estudo dos objetivos que tenciona atingir, dos processos que tenciona usar, de assegurar a confidencialidade dos dados de apresentar os fatores favoráveis que poderão surgir da aceitação da participação no estudo.

Neste sentido, foi nosso propósito fornecer atempadamente todas as informações sobre o estudo aos participantes, nomeadamente objetivos propostos, processos a usar, confidencialidade dos resultados, fatores vantajosos que possibilitam a nossa investigação, para clarificar dúvidas eventuais, bem como permitir a aceitação ou não da participação no estudo.

A autorização para implementação do estudo foi concedida depois de redigido um ofício explicativo ao Diretor do Agrupamento sobre o estudo a realizar. Após autorização do estudo, procedemos à realização das entrevistas semiestruturadas com base no guião elaborado (Anexo 2) a três membros do CP com recurso à gravação áudio e à observação comportamental destes membros durante as entrevistas, tendo sido retiradas notas descritivas para complementar as entrevistas. A análise documental

realizada às atas do CP, desde setembro de 2024, também serviram para validar ou não o discurso dos professores nas entrevistas.

3.3.1- Inquérito por Entrevista

O inquérito é, de acordo com Sousa (2005), um instrumento de recolha de dados que se baseia na formulação de um conjunto de questões feitas diretamente aos sujeitos, utilizando como instrumentos testes, entrevistas ou questionários, entrevistas.

Como instrumento de recolha de dados, recorremos à entrevista e às notas descritivas para complementar a mesma, assim como à análise das cinco últimas atas do CP.

A entrevista é um instrumento metodológico de enorme importância na investigação qualitativa. As entrevistas possibilitam, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), a descoberta de aspetos a ter em consideração no processo de investigação e alargam ou retificam o campo de investigação. O principal objetivo do recurso às entrevistas é compreender os significados do discurso dos entrevistados nas entrevistas. (Morgado, 2012).

Neste sentido e na perspetiva de Cohen e Manion (1990), a informação a obter torna-se elo de ligação entre o entrevistador, que busca a informação, e o entrevistado, que tem informação para fornecer.

Para Sousa (2005), existem diferentes tipos de entrevistas: dirigidas (em que se verifica o cumprimento de questões objetivas e curtas, estabelecidas no guião), semidirigidas (em que as perguntas preparadas fornecem uma mera orientação, seguindo o entrevistado o seu raciocínio livremente) e não-dirigidas (em que são coloca das as perguntas, de modo a que o entrevistado fale sobre determinado assunto) ou ainda em painel (em que são colocadas as perguntas a um grupo de pessoas).

Para realizar as entrevistas aos membros do CP, elaborámos um guião da entrevista, tendo em conta que a primeira parte teve em conta a sua legitimação por parte da orientadora do projeto.

O guião da entrevista foi estruturado de acordo com as seguintes dimensões: Dimensão A- Introdução e Contextualização; Dimensão B – Expetativas sobre o Conselho Pedagógico e o Diretor; Dimensão C – Fatores facilitadores e desafios; Dimensão D- Práticas e Estilo de Liderança do Diretor; Dimensão E- Avaliação Geral.

Com vista a facilitar *a posteriori* a análise de conteúdo das entrevistas, procedemos à gravação áudio das mesmas, após consentimento por parte dos entrevistados. Deste modo, utilizámos a gravação áudio, por ser um recurso técnico que assegura, à semelhança da videogravação, uma objetividade maior que promove os processos de consciencialização, análise e interpretação (Silva, 2000).

As notas descritivas, retiradas durante a entrevista, permitiram observar a postura e as reações dos entrevistados aquando das respostas dadas, de modo a verificar se havia ou não correspondência entre o discurso e a postura e reações demonstradas.

3.3.2- Recolha documental

A recolha documental ou, na perspetiva de Sousa (2005), análise documental, debruça-se sobre documentos e tem por finalidade facilitar a compreensão assim como a aquisição de informação relevante.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), a análise documental abrange a procura de descoberta de informações relevantes para a investigação. Assim, com a análise das atas, procurámos verificar informações que validassem ou não as informações retiradas da análise do discurso dos professores nas entrevistas, nomeadamente as que se relacionavam com as boas práticas do Diretor nas deliberações do CP e com o tipo de liderança do mesmo no órgão.

Neste sentido, após autorização do Diretor para consultar as atas do CP do ano letivo de 2024-2025, tivemos acesso às mesmas em formato digital e procedemos à análise do seu conteúdo.

3.4- Técnicas de Tratamento de Dados

Para Barañano (2004), é essencial que o investigador tenha bem definido o que pretende fazer após a recolha dos dados. Neste sentido, os dados recolhidos através das entrevistas foram essencialmente tratados com recurso à metodologia de análise de conteúdo.

Para Bardin (1994), a própria palavra é o objeto da análise de conteúdo.

Flick (2005) propõe três tipos de codificação na análise de conteúdo: codificação aberta (registo dos dados em forma de conceitos e classificação dos mesmos em unidades de significado); codificação axial (extração e diferenciação de categorias resultantes da codificação aberta); codificação seletiva (formulação da categoria nuclear integrativa, em que são integradas as outras categorias). Neste enquadramento, Bardin (1994) refere que o processo de codificação deve corresponder a uma transformação realizada em conformidade com regras específicas. Segundo a autora, para não serem produzidos desvios, é essencial proceder à categorização dos elementos que constituem os textos de documentos. Concebe a categorização como modo de classificação de elementos construtivos de um conjunto, primeiramente por diferenciação e, posteriormente, por reagrupamento em consonância com o género (analogia), com critérios previamente definidos previamente. A autora estabelece os critérios de categorização semântico (análise de categorias temáticas), sintático (análise de adjetivos e verbos), léxico (classificação das palavras de acordo com o seu sentido) e expressivo, (análise de categorias que classificam aspetos como perturbações da linguagem).

3.4.1- Tratamento de dados através das entrevistas

Depois de realizadas e transcritas as entrevistas, procedemos à análise de conteúdo das mesmas, em que estas foram codificadas, para serem submetidas aos procedimentos de análise. Recorremos à análise de conteúdo, concebida por Bardin (1994), para fornecer uma interpretação final, dado que a autora destaca a importância da codificação dos documentos em conformidade com regras específicas (previamente definidas) e da categorização dos elementos (classificação por diferenciação ou por analogia) que integram os textos. A autora define critérios de categorização a nível semântico (análise de categorias temáticas); sintático (análise de adjetivos e de verbos); lexical (classificação das palavras em consonância com o seu sentido); e expressivo (análise de categorias que classificam perturbações da linguagem, por exemplo).

Assim, depois da transcrição feita das entrevistas, procedemos à codificação das mesmas, isolando os elementos por categorias e procedendo a uma classificação dos elementos com o intuito de tentar organizar o conteúdo das entrevistas.

O guião da entrevista pré-determinou as categorias de análise e, como resultado da análise de conteúdo feito às entrevistas, surgiu um conjunto subcategorias.

3.4.2- Tratamento de dados da análise de documentos

Para tratar os dados da análise das atas do CP, procedemos à análise de conteúdo de Bardin (1994), de modo a analisar as informações inscritas e relevantes, de acordo com a categorização e subcategorização em análise.

As atas do CP serviram para validar ou invalidar o discurso dos professores nas entrevistas, com a finalidade de contrapor ou reforçar os dados encontrados nesse discurso. Assim, para tentar validar os aspetos salientados no discurso dos professores nas entrevistas, analisámos as cinco atas produzidas no órgão no ano letivo de 2024-2025 que, devido à sua confidencialidade e identificação, não serão incluídas nos anexos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois da recolha e apresentação dos dados, o investigador deve analisar e interpretar os mesmos (Lessard-Hébert, 1996), para verificar de que forma as informações recolhidas e interpretadas correspondem ao objetivo da investigação com vista a encontrar respostas para o problema colocado, assim como, para as questões formuladas (Morgado, 2012).

Procurámos, por isso, analisar e interpretar os dados da nossa investigação a partir da análise ao conteúdo das respostas dadas pelos professores do CP nas entrevistas, complementadas pelas notas descritivas retiradas durante as mesmas.

4.1- Análise dos resultados obtidos a partir da análise ao conteúdo das respostas dadas pelos professores nas entrevistas

A análise dos resultados obtidos a partir das respostas dadas pelos professores do CP nas entrevistas foi realizada a partir do guião da entrevista.

Para facilitar a apresentação dos resultados, organizámo-los de acordo com as dimensões do guião das entrevistas, à exceção da Dimensão A que serviu para introduzir e contextualizar a investigação, comprovando o critério de seleção dos entrevistados: CP-M_8 e CP-M_{14} com mais anos de integração no CP, e CP-M_4 com menos anos de integração no órgão (tabela 1).

Da análise ao conteúdo das respostas dadas pelos elementos do CP decorreu um conjunto de subcategorias, sendo que as categorias foram pré-determinadas pelo guião da entrevista.

Dimensão B- Expetativas sobre o Conselho Pedagógico e o Diretor

Neste ponto, apresentamos os resultados relativos às expetativas iniciais dos professores antes da integração no CP, à correspondência das expetativas iniciais dos professores, à avaliação pelos professores da atuação do diretor no órgão.

Da análise ao discurso relativo a este aspeto resultaram as categorias e as subcategorias registadas na tabela 2- Expetativas iniciais dos professores antes da

integração no CP, na tabela 3- Correspondência no CP das expetativas iniciais dos professores, e na tabela 4 - Avaliação pelos professores da atuação do Diretor no CP.

A tabela 2 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "Que expetativas tinha em relação ao papel do CP antes de integrá-lo?".

Como mostra a tabela 2, a análise de conteúdo ao discurso dos professores permite verificar a existência de três subcategorias, no que respeita às suas expetativas iniciais antes de integrarem o CP: Sentido de responsabilidade (um professor); Poder de decisão pedagógico (três professores); Contributo na melhoria do desempenho institucional (um professor).

Tabela 2- ***Expetativas iniciais dos professores antes da integração no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Expetativas iniciais dos professores antes da integração no CP	**Sentido de responsabilidade**	**1**	«Tenho consciência…ou eu tive consciência da responsabilidade que esse… esse cargo iria trazer. Foi mais no sentido de consciência da responsabilidade» (CP-M_4)
	Poder de decisão pedagógico	**3**	«porque … é… é um órgão de…de extrema importância na…na coordenação e no acompanhamento …hein…pedagógico.» (CP-M_4) «Antes de integrar o Conselho Pedagógico, presumia que...eh ...as deliberações seriam exclusivamente de carácter pedagógico…Sim, com... com...com...com um mero funcionamento pedagógico de... com... com a pedagogia, com as estratégias a aplicar.» (CP-M_8) «Já tinha ouvido falar no Conselho Pedagógico, que era lá que se deliberava, pá, …hum…pedagogicamente as coisas relacionadas com a escola.» (CP-M_{14})
	Contributo na melhoria do desempenho institucional	**1**	«Ó pá, …hum… quando entrei, era contribuir para… para a melhoria do …do desempenho do… do funcionamento da escola, digamos assim.» (CP-M_{14})

A tabela 2 permite comprovar a importância do sentido de responsabilidade dos professores ao integrar o CP, embora apenas um professor (CP-M_4) tivesse destacado esta subcategoria, o que poderá estar relacionado com a recente integração no mesmo. O poder de decisão também parece apontar para essa mesma responsabilidade e para o contributo da melhoria institucional apontada por Cabral (2024) e por Carvalho (2014).

A tabela 3 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: “Em que medida as expetativas têm sido correspondidas?”.

Esta tabela permite verificar a existência de quatro subcategorias, no que respeita à correspondência das expetativas iniciais dos professores no CP: Sentido de responsabilidade (um professor); Poder de decisão pedagógico (dois professores); Contributo na melhoria do desempenho institucional (dois professores); Poder de decisão em diversas áreas (dois professores).

Tabela 3- ***Correspondência das expetativas iniciais dos professores no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Correspondência das expetativas iniciais dos professores no CP	**Sentido de responsabilidade**	**1**	«Sim, sim, penso que sim tem… tem… nestes poucos meses ainda, mas …hein…tenho… tenho estado presente e … e todas as decisões e deliberações que… que têm sido…hein… tomadas reforçam ainda a consciência dessa… dessa importância deste órgão» (CP-M_4)
	Poder de decisão pedagógico	**2**	«sim, a parte pedagógica tem sido…hein… analisada, estudada, deliberada, acompanhada» (CP-M4) «E, na realidade está tudo relacionado, mas vai muito para além, embora se chame Conselho Pedagógico, vai muito para além da pedagogia, tal qual nós a entendemos, não é?» (CP-M8)
	Contributo na melhoria do desempenho institucional	**2**	«e temos de nos pronunciar sobre diversos assuntos relacionados com…com o funcionamento global do ...do agrupamento.» (CP-M_8) «Ó pá, eh pá. O nosso Conselho pedagógico, o nosso aqui funciona …extremamente bem» (CP-M_{14})
	Poder de decisão em diversas áreas	**2**	«mas também outras vertentes, não é? A formação… dos docentes,… outras áreas, outras áreas, mesmo em termos de administração e gestão,… tem…temos tomado essas… essas deliberações e temos acompanhado e…e…(…) vai muito para além da prática… prática pedagógica, sim.» (CP-M_4) «Na realidade, as deliberações são transversais a todas as áreas do funcionamento da escola, desde o plano anual de atividades eh, projeto educativo ...eh...regulamento interno» (CP-M_8)

A tabela 3 permite comprovar que o sentido de responsabilidade dos professores, o poder de decisão pedagógica no órgão e o contributo para a melhoria do desempenho institucional são subcategorias retiradas das expetativas iniciais que continuam a persistir com a integração no órgão. No entanto, o poder de decisão em diversas áreas é uma nova subcategoria relacionada com a participação no órgão. Ou seja, após integrar o órgão, os professores aperceberam-se que as decisões tomadas no CP não se limitam à vertente pedagógica, relacionando-se com diversas áreas específicas do funcionamento de uma escola, o que está legislado pela tutela através do Decreto-Lei n.º 75/2008, em que, de acordo com Cabral (2024), em que o sentido de responsabilidade e o poder de decisão partilhada contribui para a melhoria da instituição.

A tabela 4 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "Em relação ao Diretor, como avalia a sua atuação no Conselho Pedagógico, comparando com as suas expetativas iniciais?".

A tabela 4 permite verificar a existência de três subcategorias, no que respeita à avaliação da atuação do Diretor no órgão: Organizador eficaz (três professores); Facilitador de interação (três professores).

Tabela 4- ***Avaliação pelos professores da atuação do diretor no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Avaliação pelos professores da atuação do diretor no órgão	**Organizador eficaz**	**3**	«e a avaliação é muito positiva, porque… a apresentação. Ele, como Presidente do órgão,… dá…, é ele que convoca, é ele que… que que redige a ordem de trabalhos. Dá… dá liberdade ou plena liberdade, apresenta os trabalhos e, depois, todos os membros são consultados» (CP-M_4) «Avalio de uma forma muito positiva. Eh... É uma pessoa extraordinariamente atenta ...eh... sensível...eh...sabe ouvir que, para mim, é uma característica muito, muito importante. Sabe ouvir» (CP-M_8) «e o diretor ..eh… leva tipo um… já uma minuta feita…eh… e, portanto, ele não, não força, não impõe… nada, lê aquilo e depois pergunta ao órgão se se há mais alguma coisa a acrescentar» (CP-M_{14})
	Facilitador de interação	**3**	«e todos os membros … são solicitados a participar…de…de diversas formas nas deliberações tomadas e, portanto, a avaliação é… é muito positiva e corresponde à espectativas que eu que eu já tinha.» (CP-

			M_4) «dá voz a todos os colegas ...eh... nunca decide sozinho... eh...e...eh... é ...eh...alguém ...eh...promotor e gerador de consensos.» (CP-M_8) «se as pessoas estão de acordo, se não estão de acordo… pronto, ele não, não força não ou não sei se o termo é correto, ele não, não impõe decisões próprias, nem exige. Ele não diz "Eu quero, posso e mando.", não… é uma pessoa extremamente aberta e…e bastante humana, pronto.» (CP-M_{14})

A tabela 4 permite constatar que os professores avaliam de forma positiva a atuação do Diretor no CP, considerando que o mesmo se apresenta como um membro que atua com qualidade e eficácia. Consideram que organiza a reunião do órgão eficazmente, disponibilizando previamente os documentos necessários e, também, consultando a opinião de todos através da promoção de uma participação interativa entre todos os membros, o que aponta para a liderança democrática em que o líder surge como facilitador das tarefas e da partilha (Castanheira & Costa, 2007).

Dimensão C- Fatores facilitadores e desafios

Apresentamos, neste ponto, os resultados relativos aos principais benefícios e constrangimentos pela participação no CP, bem como os referentes às estratégias colaborativas para mitigar os constrangimentos

Da análise ao discurso relativo a este aspeto resultaram as categorias e as subcategorias registadas na tabela 5- Principais benefícios ao participar no CP, na tabela 6- Principais constrangimentos em participar no CP, e na tabela 7 - Estratégias de superação dos constrangimentos no CP.

A tabela 5 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "Indique os principais benefícios que encontra ao participar no CP.".

Nesta tabela verifica-se a existência de quatro subcategorias, no que respeita aos principais benefícios que os professores encontram ao participar no órgão: Trabalho colaborativo (um professor); Espírito crítico e partilha de ideias (um professor); Conhecimento da realidade escolar (dois professores); Desenvolvimento profissional (um professor).

Tabela 5- ***Principais benefícios ao participar no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Principais benefícios ao participar no CP	**Trabalho colaborativo**	**1**	«Os principais benefícios é ter um papel mais...ativo, mais...colaborativo…eh… no desenvolvimento da, vou lhe chamar política de gestão do ...do agrupamento …eh…eu considero isso importante» (CP-M_8)
	Espírito crítico e partilha de ideias	**1**	«Nós, nós discutimos, nós debatemos muito os assuntos…nós debatemos os documentos antes de os aprovar» (CP-M_8)
	Conhecimento da realidade escolar	**2**	«E permite-me uma visão mais abrangente de toda a vida…eh… escolar quer…quer dos…dos alunos, quer a parte da formação dos docentes, quer o acompanhamento pedagógico…hein… portanto, dá-me uma visão» (CP-M_4) «Ó pá, relevantes e contribuir para o bom funcionamento da… da instituição… Pronto, participar neste em todas as decisões e a gente está muito mais próximo da… da realidade da escola, do que é a escola…hein… em si….Funcionamento» (CP-M_{14})
	Desenvolvimento profissional	**1**	«A vantagem é, em termos de… de aprendizagem, …é…é mais desafiante, tendo em conta as responsabilidades que… que… que advêm da participação nesse órgão, obriga-me … entre aspas a…a ter mais conhecimento, a…a…estudar mais as áreas ou…ou as temáticas que vamos tratar e sobre as quais iremos deliberar…acho que é um ganho pessoal e profissional poder fazer parte deste órgão.» (CP-M_4)

A tabela 5 permite verificar que os professores consideram importante o trabalho realizado no CP. As vantagens em trabalhar de forma colaborativa, em desenvolver o espírito crítico e a partilha de ideias, em adquirir conhecimento da realidade escolar, em desenvolver-se profissionalmente e, consequentemente, pessoalmente, são benefícios apresentados em estudos como os de Angelino (2017), Cabral (2024), Gonçalves (2015), Roberts e Pruitt (2010) e Silva (2010).

A tabela 6 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "E que constrangimentos encontra ao participar no órgão?".

Esta tabela permite verificar a existência de duas subcategorias, no que respeita aos principais constrangimentos em participar no CP: Cumprimento dos normativos legais (um professor); Tempo para preparação (um professor).

Tabela 6- ***Principais constrangimentos em participar no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Constrangimentos em participar no CP	**Cumprimento dos normativos legais**	**1**	«há muitos constrangimentos, sobretudo a nível legislativo, eh…porque quando se fala da autonomia das escolas, de facto a escola tem autonomia, mas tem de se submeter à legislação. E se sai um despacho, sai um decreto-lei, nós não podemos ignorá-lo e, portanto, estamos …eh…um bocadinho espartilhados…eh… e nem sempre podemos decidir como acharmos que… que devia ser, porque nós regemo-nos pela pelas leis.» (CP-M_8)
	Tempo para preparação e estudo	**1**	«como digo, estou a iniciar esta função e neste momento, não lhe consigo indicar nenhum constrangimento à parte de …do tempo dedicado a esta função que de… de facto requer, quem a leva a sério, requer bastante preparação e se quisermos desempenhar a nossa função com dignidade e co… e dar o nosso melhor, requer bastante tempo de… de preparação e de estudo para poder desempenhar o melhor possível.» (CP-M_4)

A tabela 6 permite verificar que os constrangimentos encontrados pelos professores ao participarem no CP se relacionam com a obrigatoriedade de cumprimento dos normativos legais a terem em consideração e com o tempo a despender para preparação e estudo dos assuntos a tratar no órgão. Embora, o professor CP-M_{18}, não tivesse identificado nenhum constrangimento, estes resultados assemelham-se aos de Gonçalves (2015) em que o tempo despendido surge como um obstáculo à participação na comunidade profissional de professores e aos de Carvalho (2010) em que destaca a regulamentação da tutela como limitadora da capacidade decisória dos professores.

A tabela 7 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "Que estratégias colaborativas são encontradas no órgão para mitigar os constrangimentos?".

A tabela 7 permite verificar a existência de três subcategorias, no que respeita às estratégias facilitadoras encontradas para superar os constrangimentos ou obstáculos

encontrados no órgão: Organização pessoal (um professor); Reuniões à distância (um professor); Respeito pelas opiniões (um professor).

Tabela 7- ***Estratégias de superação dos constrangimentos no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Estratégias de superação dos constrangimentos no CP	**Organização pessoal**	**1**	«de facto, o tempo…o tempo dedicado a esta função é…é uma questão de organização pessoal, uma questão de… de organização estratégica… e ter em conta, em menor tempo, a maior produtividade possível.» (CP-M_4)
	Reuniões à distância	**1**	«mas, acredito que para os meus colegas e outros membros que residem em … ou noutros destinos, é…é efetivamente uma mais-valia. …Mas percebo… percebo que, em termos de…eh… será uma estratégia, não para mim, mas para… para outros… para os outros membros é uma vantagem, é uma mais-valia. E não perdem o tempo das viagens e o desgaste que isso provoca.» (CP-M_4)
	Respeito pelas opiniões	**1**	«última, ultimamente com esta questão da… da utilização dos…dos *smartphones,* e porque o Ministério deixou para as escolas o ónus da… da decisão …eh… não foi fácil porque havia… eh…opiniões …eh…divergentes …eh…, mas chegamos, conseguimos chegar a um consenso» (CP-M_8)

A tabela 7 permite constatar que a organização pessoal para preparar previamente o trabalho a realizar no CP e o respeito pelas diferentes opiniões dos seus elementos são fatores que facilitam a superação dos constrangimentos, ao agilizar o trabalho colaborativo e seus desafios. Também as reuniões à distância, propostas ou aceites pelo Diretor, parecem reduzir a sobrecarga de trabalho no tempo a despender nas deslocações, o que converge para os resultados encontrados por Gonçalves (2015).Também a investigação de Carvalho (2011) aponta para a necessidade de a escola, enquanto espaço democrático, encontrar soluções para os problemas, ou constrangimentos, que vão surgindo.

Dimensão D- Práticas e Estilo de Liderança do Diretor

Apresentamos os resultados relativos às boas práticas do Diretor nas deliberações do CP, às práticas inadequadas do Diretor nas deliberações do órgão e ao tipo de liderança do Diretor no CP.

Da análise ao discurso relativo a este aspeto resultaram as categorias e as subcategorias registadas na tabela 8- Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP, na tabela 9- Práticas inadequadas do Diretor nas deliberações do CP, e na tabela 10 - Tipo de liderança do Diretor no CP.

A tabela 8 apresenta os dados obtidos através da análise de conteúdo à questão da entrevista: "Que práticas do Diretor considera mais positivas para facilitar as deliberações no CP?".

Esta tabela permite verificar a existência de três subcategorias, no que respeita às boas práticas do Diretor nas deliberações do órgão: Trabalho colegial (três professores); Partilha de ideias e de opiniões (três professores); Reflexão e consenso (três professores).

Tabela 8- ***Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP	**Trabalho colegial**	**3**	«baixa aos grupos e…hein… todas as… as deliberações que… e análises e avaliações de documentos passa, em primeiro lugar, pelos grupos, departamentos e, depois, sobe…eh…eh… ao pedagógico…O di…o próprio diretor é que envia e…e…e solicita essa… essa participação e essa tomada de decisão, ou…ou a análise nos grupos e nos…nos departamentos.» (CP-M_4) «se for caso disso, podemos mesmo colocar as questões no grupo disciplinar ou no departamento…eh… para levarmos a opinião formada…eh… para o Conselho Pedagógico.» (CP-M_8) «por exemplo, nós temos e de fazer agora análise dos resultados do primeiro período e… já fizemos, o coordenador do departamento é que vai apresentar e ou manda ao diretor e, depois, ele…eh…eh…escreve aquilo também na tipo na

			minuta, aquilo e…e depois, só no fim, o diretor dá a pa… palavra a todos os professores, todos os…os conselheiros para se querem , eh pá, dizer alguma coisa para além daquilo que foi deliberado…eh… durante o pedagógico…É…dos grupos disciplinares, fizemos já a análise…e agora mandamos para a coordenadora de… de departamento.» (CP-M_{18})
	Partilha de ideias e opiniões	**3**	«faz questão que todos os intervenientes participem…e…e coloquem dúvidas. Há esta… esta vontade do diretor e esta esta postura de que todos…hein… participem» (CP-M_4) «O nosso diretor não interfere nas decisões nem nas opiniões de cada um. Ouve atentamente…eh…deixa que cada um se exprima livremente e…eh…se não houver consenso, então…eh…o diretor intervém para chamar a atenção, às vezes para um outro aspeto que nós não tínhamos, não tínhamos visto, não é?». (CP-M_8) «portanto, as pessoas falam, dizem aquilo que pensam, exprimem as suas ideias e ele, pronto, ou concorda que…mas por norma…hein… não faz assim grandes comentários» (CP-M_{18})
	Reflexão e consenso	**3**	«estou muito agradada nesse sentido…que…há uma participação democrática …e…e muito, muito participada de todos os intervenientes» (CP-M_4) «é facilitador, na medida em que nos…nos dá espaço… para podermos decidir… pela nossa própria cabeça. Ele não… manipula, ele não...eh… tenta dirigir. É…é preciso tomar uma decisão, não consenso, oh, vamos a votação, cada um vota de acordo com a sua consciência. E o resultado da votação, a maioria vence. Já tem acontecido várias vezes de…eh… a decisão ser contrária àquilo que o nosso diretor acha que seria melhor, mas ele aceita, fica na ata registado e…eh…é implementado sem problema nenhum.» (CP-M_8) «Ele, ele deixa abertamente…eh… que as pessoas…hein… exprimam as suas ideias, ponham os seus pontos de vista…eh…e depois chega-se a um consenso.» (CP-M_{18})

A tabela 8 permite verificar que todos os professores consideram que o trabalho colegial, proposto pelo Diretor, é uma boa prática por possibilitar a análise e a discussão, junto dos grupos disciplinares e dos departamentos, dos assuntos a tratar no CP. Também consideram a partilha de ideias e de opiniões dos membros do CP um aspeto positivo, por ser uma boa prática antes da deliberação. Consideram, ainda, que a

reflexão e o consenso é uma prática positiva do Diretor, por dar a possibilidade de todos analisarem, intervirem e deliberam de acordo com a sua consciência e não de acordo com uma imposição sua. Estes resultados apontam para a importância da partilha e da reflexão conjunta encontrados nos estudos nos estudos de Cabral (2024), Gonçalves (2015), Magalhães (2021) e Silva (2010). A importância da reflexão e da ação, apresentada por Carvalho (2011) aponta para o trabalho colegial através da decisão participada.

A tabela 9 apresenta a subcategoria inexistência de práticas desfavoráveis do Diretor nas deliberações do CP, de acordo com a análise feita ao conteúdo do discurso dos professores através da questão " Existe alguma prática do Diretor que considera inadequada ou que dificulte o trabalho no CP?".

Tabela 9- ***Práticas inadequadas do Diretor nas deliberações do CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Práticas inadequadas do Diretor nas deliberações do CP	**Inexistência de práticas desfavoráveis**	**3**	«daquilo que me aprouve ver e…e presenciar e experienciar…hein… não. Só tenho…hein…a apontar aspetos positivos» (CP-M $_4$) «Não, não, não, antes pelo contrário. …eh… o nosso diretor é um elemento facilitador do funcionamento do… do Conselho Pedagógico. Não… não há absolutamente nada que se lhe possa apontar nesse aspeto.» (CP-M$_8$) «Não. Deste diretor num… num… entraves num… tem mesmo, antes pelo contrário.» (CP-M$_{18}$)

A tabela 9 permite verificar que nenhum professor considera que o Diretor implementa práticas inadequadas ou que dificultem o trabalho no CP. Estes resultados parecem reforçar a existência de práticas positivas, por parte do Diretor, que facilitam as deliberações, o que está associado à sua liderança democrática apontada por Angelino (2017), Cabral (2014) e Carvalho (2011 e 2014). Esta inexistência de práticas desfavoráveis parece apontar para a investigação de Carvalho (2018) quando destaca o dever do Diretor de respeitar as autonomias grupais e individuais.

A tabela 10 apresenta a subcategoria inexistência de práticas desfavoráveis do Diretor nas deliberações do CP, de acordo com a análise feita ao conteúdo do discurso dos professores através da questão "Considere o tipo de liderança exercido pelo Diretor. Em que medida a sua atuação influencia a participação dos membros nas deliberações?".

Esta tabela permite verificar a existência de duas subcategorias, no que respeita ao tipo de liderança do Diretor no CP: Liderança democrática (três professores); Liderança transformacional (um professor).

Tabela 10- ***Tipo de liderança do Diretor no CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Tipo de liderança do Diretor no CP	**Liderança democrática**	**3**	«ele… ele solicita a participação de todos,…hein…de uma forma democrática… É um líder democrático que… que ouve todos e que está para servir a comunidade educativa e…e, nomeadamente, os alunos.» (CP-M_4) «Ele deixa-nos livremente falar, expor a nossa opinião…eh…interage connosco mas, nunca interfere nas nossas… nas nossas opiniões… Não, o nosso diretor tem uma posição 100% democrática … eh…não interfere, não manipula, não pressiona» (CP-M_8) «e se fosse uma pessoa que, sei lá…que "Eu quero, posso e mando.", pá, as pessoas sentiam-se assim, um bocado mais... Não é impor "eu digo assim, eu quero isto tem que ser assim." para ele não, isso nunca… neste diretor não temos… É precisamente o contrário, precisamente o contrário.» (CP-M_{18})
	Liderança transformacional	1	«eu quase chamaria a liderança per…perfeita, se é que isso existe, não é? …Para mim, a liderança perfeita é aquela que…eh… consegue reunir …eh…numa só pessoa…eh… a sensibilidade, o humanismo, a competência, …eh… o respeito…e… sobretudo respeito pela opinião dos outros. Saber ouvir é fundamental… eh… e o nosso diretor de facto consegue…eh… ter tudo isso que nos leva a sentir-nos bem aqui…eh…nunca nos cortou a nossa liberdade, pronto. … Nós estamos perfeitamente à vontade.» (CP-M_8)

A tabela 10 permite constatar que todos professores reconhecem no Diretor uma liderança democrática, em que este ouve e respeita a opinião de todos, não exercendo poder de persuasão ou manipulação junto dos membros do órgão que preside. Um

professor (CP-M_8) identificou no Diretor uma liderança transformacional, para além da liderança democrática que também identificou, por considerar que o mesmo consegue abranger competência e humanismo, conseguindo motivar os seus professores. Estes resultados reforçam a relevância da implementação de uma liderança democrática assim como de uma a liderança transformacional destacadas nos estudos de Carvalho (2018) e nos estudos de Castanheira e Costa (2007), quando salientam a comunicação eficaz líder, a sua capacidade de motivar e de ser visionário.

Dimensão E- Avaliação Geral das deliberações no CP

Apresentamos os resultados relativos à avaliação, por parte dos professores, da eficácia e funcionamento do CP, bem como das práticas de melhoria da deliberação no órgão. Da análise ao discurso relativo a este aspeto resultaram as categorias e as subcategorias registadas na tabela 11- Avaliação da eficácia e do funcionamento do CP e na tabela 12- Sugestões de melhoria da deliberação no CP.

A tabela 11 apresenta a subcategoria inexistência de práticas desfavoráveis do Diretor nas deliberações do CP, de acordo com a análise feita ao conteúdo do discurso dos professores através da questão "Existe alguma prática do Diretor que considera inadequada ou que dificulte o trabalho no CP?".

Esta tabela permite reforçar a existência das duas subcategorias, apontadas na tabela anterior (tabela 10) relativas ao tipo de liderança do Diretor no CP (liderança democrática e liderança transformacional).

A tabela 11 apresenta a subcategoria Avaliação da eficácia e do funcionamento do CP, de acordo com a análise feita ao conteúdo do discurso dos professores através da questão "Como avalia a eficácia e o funcionamento do CP?".

Esta tabela permite verificar a existência de uma subcategoria, no que respeita à avaliação e funcionamento do CP: Reconhecimento da qualidade (três professores).

Tabela 11- ***Avaliação da eficácia e do funcionamento do CP***

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Avaliação da eficácia e do funcionamento do CP	**Reconhecimento da qualidade**	**3**	«Eu avalio de forma muito positiva. Acho que é muito eficaz, muito eficaz as… as tomadas de decisão e as análises que são feitas… E as decisões que são tomadas, de uma forma democrática e participada, acho que são extremamente eficazes. Acho que são extremamente eficazes.» (CP-M_4) «Eu até considero que funciona, eu já estive noutros conselhos pedagógicos…eh… considero que este é um Conselho Pedagógico que funciona até muito bem…Ah…, sim acho que funciona muito bem… Acho que é eficiente e eficaz, sim, acho que sim.» (CP- M_8) «Funciona bem, porque toda a gente tem hipótese de…de dar a sua opinião…não há bloqueios. Funciona…vai a votação…há democracia…é democrático. Não é como chegar lá e…e…dizer…é transparente…tudo à disposição dos conselheiros…são quem decide, pronto.» (CP-M_{18})

A tabela 11 permite verificar que todos professores avaliam favoravelmente a eficácia e o funcionamento do CP. Assim, o reconhecimento da qualidade do CP é um aspeto promotor de uma melhoria institucional. O contributo desta estrutura intermédia contribui, à semelhança dos resultados obtidos por Cabral (2024), por Carvalho e Joana (2022), para a qualidade e eficácia da OE.

A tabela 12 apresenta a subcategoria inexistência de sugestão de melhoria da deliberação do CP, de acordo com a análise feita ao conteúdo do discurso dos professores através da questão "Que sugestões daria ao Diretor para o processo de melhoria da deliberação no CP?".

Tabela 12- *Sugestões de melhoria da deliberação no CP*

N= 3

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Práticas de melhoria da deliberação no CP	**Inexistência de sugestão de melhoria**	**3**	«e aquilo que tenho presenciado e a minha análise neste momento, que é muito parca ainda, pelo tempo que desempenho ...hein… não me atrevo, não me atrevo a…a…a apresentar nenhuma sugestão de melhoria porque, de facto, não me sinto preparada para o fazer. E aquilo que estou a…assistir e que vejo acontecer, é…é extremamente positivo.» (CP-$M_{4)}$ «Eu não mudaria nada, não... Eu não mudaria nada, porque acho que está a funcionar tão bem … Não, portanto, não, não mudaria nada.» (CP-M_8) «Não tenho…eh pá…não tenho sugestões para dar…porque…eh…da maneira que está é *online* …porque não se dispersam…eh…estão a ser tomadas de forma correta. O diretor põe sempre à consideração dos conselheiros…eh pá…tudo. Que eu me lembre…nunca…nunca utilizou o voto de qualidade é… extremamente aberto, disponível…para toda…toda a gente sem exceções, pronto.» (CP-M_{18})

A tabela 12 permite verificar que nenhum professor aponta uma sugestão de melhoria na deliberação do CP, por considerarem que o processo de deliberação atual é eficaz. Esta tabela parece reforçar a existência de práticas positivas, por parte do Diretor, que facilitam as deliberações (tabela 8) e a inexistência de práticas desfavoráveis por parte do mesmo no órgão (tabela 9). Permite, igualmente, reconhecer a eficácia e a qualidade do funcionamento do CP, por parte de todos os professores entrevistados.

4.2- Análise dos resultados obtidos complementados pelas notas descritivas durante as entrevistas aos professores

Durante a realização das entrevistas, procedeu-se ao registo de notas descritivas, de modo a analisar a postura e as reações dos entrevistados em cada questão e de modo a complementar aquelas. Neste seguimento, foi possível detetar entusiamo e convicção nos três entrevistados, através da expressividade demonstrada no olhar e na comunicação. Os três entrevistados responderam a todas as perguntas e olharam

diretamente para a entrevistadora, à exceção da entrevistada CP-M_4 que, inicialmente, se apresentou mais nervosa, mexendo nas mãos e no cabelo. Este facto parece estar relacionado com a sua integração recente no CP, dado que com o desenrolar da entrevista, a mesma demonstrou entusiamos e segurança nas respostas dadas, apesar de as questões estarem mais relacionadas com o papel do Diretor no órgão, o que poderia causar algum constrangimento. O membro CP-M_8 esbugalhou os olhos, durante quase toda a entrevista, reforçando o seu entusiamo. O membro CP-M_{18} reforçou o entusiasmo ao enumerar, contabilizando pelos dedos, alguns dos aspetos relacionados sobretudo com o Diretor.

As notas descritivas permitem, assim, verificar que estão em consonância com a análise de conteúdo ao discurso dos professores nas entrevistas, em que são destacados os benefícios encontrados pela participação no CP (tabela 5), as boas práticas do Diretor no órgão (tabela 8) e a eficácia e qualidade do funcionamento do órgão (tabela 12).

4.3- Análise dos resultados obtidos a partir da análise documental

A análise documental, na perspetiva de Sousa (2005), debruça-se sobre documentos e tem por finalidade assegurar mais facilmente a compreensão e adquirir informação relevante. Para Quivy e Campenhoudt (2008), a análise documental possibilita o estudo dos próprios documentos ou a procura de informações de relevância para a investigação. Com a análise de documentos, procurámos descobrir informações que validassem ou não o discurso dos professores nas entrevistas, atendendo às boas práticas do Diretor no CP (tabela 8) e ao tipo de liderança do Diretor no órgão (tabela 10).

Assim, pedimos autorização ao Diretor para consultar as atas do CP referentes ao ano letivo de 2024-2025. Concedida a autorização, tivemos acesso a cinco atas datadas de dois de setembro, dois de outubro, vinte e três de outubro, vinte e sete de novembro e quinze de janeiro, e procedemos manualmente à análise do seu conteúdo.

A tabela 13, apresenta as duas categorias em análise através da informação extraída das atas _Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP e Tipo de liderança do Diretor no CP; e as respetivas subcategorias _ trabalho colegial, partilha de ideias e opiniões, reflexão e consenso; liderança democrática, liderança transformacional, destacadas na análise das atas do CP.

Tabela 13- Boas práticas do Diretor nas deliberações no CP e Tipo de liderança do Diretor

N= 5

Categoria	Subcategorias	N.º	Exemplos de unidades de registo
Boas práticas do Diretor nas deliberações do CP	**Trabalho colegial**	**5**	«estes devem ser os projetos centrais das turmas que neles se encontrem envolvidos para que exista uma verdadeira articulação entre os referidos projetos, as atividades, os trabalhos e as DAC a realizar nas diferentes turmas … Desta forma, aumentamos a eficiência, a produtividade, sem duplicarmos o trabalho de todos os intervenientes, sendo fundamental o envolvimento de todos» (1ª reunião) «O Diretor solicitou que, no âmbito do documento "Aprender mais Agora– Recuperar e Melhorar a Aprendizagem" enviado pelo Ministério da Educação, Ciência e Inovação no dia onze de setembro, os grupos disciplinares se pronunciem relativamente às Recomendações às Escolas sobre o uso de smartphones. As referidas pronúncias devem ser apresentadas a este órgão na próxima reunião do conselho pedagógico» (2ª reunião) «Assim, após a audição de todos os grupos e departamentos curriculares, o Conselho Pedagógico aprovou as seguintes decisões relativamente à utilização dos smartphones no agrupamento…É proibida a utilização dos dispositivos móveis nas cantinas, nas bibliotecas escolares e na Sala de Estudo. Esta decisão foi tomada por unanimidade.» (3ª reunião) «No âmbito da revisão do documento orientador da avaliação de desempenho docente (ADD), o grupo de recrutamento trezentos propõe que a listagem dos professores envolvidos nas diferentes equipas de trabalho do Agrupamento seja colocada numa pasta do Conselho Pedagógico de modo a que as coordenadoras de departamento possam consultar e informar os avaliadores internos aquando do processo de operacionalização da ADD.» (4ª reunião) «A equipa que está a reformular o projeto educativo para o período dois mil e vinte e cinco-dois mil e vinte e sete, irá brevemente apresentar a proposta de documento. Essa proposta será enviada para todos os grupos disciplinares, de forma que o órgão se pronuncie sobre o mesmo na reunião de doze

			de fevereiro» (5ª reunião)
	Partilha de ideias e opiniões	**5**	«A coordenadora da sala de estudo informou que o feedback que tem tido, por parte de alunos, professores e funcionários, relativamente à nova localização e configuração da sala é bastante positivo.» (1ª reunião) «A coordenadora das bibliotecas escolares chamou a atenção para a necessidade de evitar que a biblioteca seja usada como local de castigo para os alunos que não são capazes de respeitar as regras de funcionamento da sala de aula, uma vez que essa atitude pode ser contraproducente para o trabalho a desenvolver com os alunos na biblioteca escolar. Assim, apela-se à compreensão de todos os colegas e à sua colaboração para o normal funcionamento das diferentes estruturas ao serviço dos alunos.» (2ª reunião) «Os grupos disciplinares/clubes/projetos devem, na apresentação das atividades para este dia, indicar os destinatários preferenciais (público-alvo) e a duração previsível das mesmas. Será divulgado, atempadamente, um link para auxiliar no preenchimento dos dados necessários para organizar a atividade.» (3ª reunião) «As docentes responsáveis lançam o convite [através da coordenadora] a outras disciplinas para poderem enriquecer este sarau com a sua participação, estando aberto a atividades de todas as faixas etárias / grupos / projetos / encarregados de educação.» (4ª reunião) «[A coordenadora referiu] Das questões colocadas diretamente aos alunos utilizadores, foi possível perceber que a alteração à localização da Sala de Estudo foi positiva. Os professores colaboradores também foram unânimes ao referir que esta localização é mais consensual, entre eles, mais aprazível e funcional e que facilita as deslocações e a gestão do horário de trabalho.» (5ª reunião)
	Reflexão e consenso	**5**	«Após votação, a proposta de alteração dos critérios de avaliação gerais para o presente ano letivo do primeiro ciclo foi aprovada por maioria.» (1ª reunião) «Foram analisadas e aprovadas as propostas de atividades dos diferentes grupos disciplinares, projetos, clubes e parcerias do Agrupamento para o presente ano letivo.» (2ª reunião) «O Conselho Pedagógico, depois de analisar

			cuidadosamente todas as propostas apresentadas pelos diferentes departamentos e grupos disciplinares, e após votação, decidiu o seguinte: A Escola em Movimento 2025 será de um dia, com treze votos a favor e três votos contra» (3ª reunião) «A conselheira…apresentou as seguintes propostas de atividades: visita de estudo à Assembleia da República; ida à Assembleia Municipal; visita de Estudo ao Museu do Holocausto – Porto. O Conselho Pedagógico, após a análise das propostas, aprovou as referidas atividades.» (4ª reunião) «O conselheiro apresentou a proposta…O InGaming vai às Escolas é um projeto do CDI Portugal que tem como objetivo a prevenção das adições aos videojogos e promoção do jogo saudável, no qual embaixadores (estudantes universitários) dinamizam sessões de sensibilização em turmas. A proposta foi aprovada» (5ª reunião)
Tipo de liderança do Diretor no CP	**Liderança Democrática**	**5**	«As reuniões de articulação dos diferentes grupos disciplinares [através do Teams] já estão marcadas nos respetivos horários … No entanto, poderão existir grupos disciplinares que, por impossibilidade de um tempo comum entre todos os docentes, agendarão às quartas-feiras à tarde, podendo os mesmos marcar uma hora diferente dessa para a realização da articulação.» (1ª reunião) « Sendo o PAA um documento dinâmico, os grupos disciplinares, os projetos e demais parceiros do Agrupamento podem apresentar atualizações ou propostas nos próximos conselhos pedagógicos» (2ª reunião) «Ainda neste âmbito, o Diretor solicitou aos diferentes departamentos curriculares, que assim o entendam, que apresentem alterações ao documento orientador da ADD vigente no Agrupamento, pois o mesmo terá de ser aprovado pelo órgão na próxima reunião de Conselho Pedagógico.» (3ª reunião) «o Conselho Pedagógico analisou e aprovou o documento orientador da avaliação de desempenho docente para o presente ano letivo, que deverá ser divulgado através dos departamentos a todos os docentes, reforçando entre outros aspetos o conhecimento da calendarização prevista no mesmo.» (4ª

			reunião) «As atividades desenvolvidas foram ao encontro das principais finalidades do Projeto Educativo do agrupamento, principalmente no âmbito do sucesso educativo, valorização do trabalho colaborativo e participação da comunidade na vida da escola; tendo sido desenvolvidas de uma forma quase equitativa entre os meses de outubro, novembro e dezembro» (5ª reunião)
	Liderança Transformacional	5	«a percentagem de docentes que se mantém do ano letivo transato é substancialmente inferior àquela que normalmente existia. Esta realidade exigirá um esforço de integração a todos, para que se desenvolva um conhecimento mútuo de todos os intervenientes e o fortalecimento do espírito de pertença, que são dois fatores importantes para a qualidade de trabalho que se pretende implementar no Agrupamento.» (1ª reunião) «O horário das reuniões [através doTeams] será definido de forma a que os docentes tenham possibilidade de chegar a casa em tempo útil após o término das aulas e dessa forma participarem nas mesmas. (2ª reunião) «O diretor congratulou-se e parabenizou todos os docentes, técnicos especializados, alunos e pais envolvidos nas reportagens e entrevistas realizadas no âmbito do Jornal Universitário da UTAD-TV.» (3ª reunião) «Diretor referiu que o quotidiano escolar também é feito destas iniciativas, que servem, para além da comemoração da época festiva que se aproxima, para reforçar os laços pessoais entre todos os funcionários da instituição, fortalecendo dessa forma o espírito de pertença. Assim, lançou o repto para a participação de todos(as) os que possam.» (4ª reunião) «O conselheiro… informou que o Agrupamento fez um investimento significativo na aquisição de cerca de cem licenças Microsoft 365 A3…Desta forma, o agrupamento passa a disponibilizar a todos os professores e alunos que o solicitem, a instalação das Aplicações de Desktop o Microsoft 365.» (5ª reunião)

A triangulação dos dados recolhidos, através do discurso dos professores e a análise documental das atas, permite verificar que, relativamente às boas práticas do

Diretor no CP, se verifica em todas as atas que os assuntos são apresentados de forma clara e organizada e com a participação dos diferentes conselheiros, em que se comprova o trabalho colegial no órgão na medida em que os assuntos abordados foram ou serão para serem discutidos no seio dos departamentos ou dos grupos disciplinares. Neste sentido, a partilha de ideia e opiniões assim como a reflexão e consenso são aspetos vantajosos potenciados pelo Diretor nas deliberações do CP. Estes resultados corroboram os estudos de Cabral (2024), Fullan e Hargreaves (2001) e de Gonçalves (2015) pela relevância dada ao trabalho colaborativo dos professores através da partilha de ideias e opiniões e da reflexão conjunta. Esta triangulação parece apontar para a organização promovida pelo Diretor através da entrega dos documentos aos conselheiros para a sua análise antes dos atos deliberativos no órgão, aspetos reconhecidos por todos os professores aquando das entrevistas. Também reforçam os dados encontrados no discurso dos professores referentes à avaliação da atuação do Diretor no CP (tabela 4), em que todos os professores nas entrevistas o consideram como um organizador eficaz e um facilitador de interação.

Também é possível constatar que o tempo para preparação e estudo, como constrangimento à participação no CP, é reduzida pela possibilidade de análise dos documentos previamente facultados e pela oportunidade de realização de reuniões à distância através da plataforma *Teams*, o que foi apontada como estratégia de superação desse mesmo constrangimento pelo professor CP-M_4. Também o respeito pela opinião dos outros, aspeto salientado pelo professor CP-M_8 como estratégia de superação de constrangimentos, e a partilha de ideias e de opiniões, aspeto salientado por todos os professores nas entrevistas, traduzem a boa prática potenciada no órgão pelo Diretor. A análise documental às atas comprova a aprovação consensual de diversos assuntos apresentados, após uma reflexão no CP. Em todas as atas se verifica, igualmente, a liderança democrática do Diretor ao permitir a alteração do tempo comum marcado no horário dos professores caso estes o decidam; ao aceitar alterações no Plano Anual de Atividades quando necessário; ao dar a conhecer a todos os professores através dos seus departamentos os diversos documentos, nomeadamente o Documento de Avaliação de Desempenho, assim como ao potenciar a todos os professores a apresentação de alterações no mesmo; ao valorizar o trabalho colaborativo e participação de toda a comunidade no Agrupamento, aspetos reconhecidos por todos os professores nas entrevistas. Estes resultados corroboram os estudos de Carvalho (2010) dada a

necessidade de as decisões dos professores serem consensuais e não prescritas. Verifica-se, igualmente, em todas as atas o tipo de liderança transformacional do Diretor, salientado no discurso do professor CP-M_8 na entrevista quando este destaca a sensibilidade, o humanismo, a competência e o respeito por parte do Diretor concebida como uma liderança perfeita. A preocupação do Diretor em encontrar formas de integração dos novos professores no Agrupamento como mecanismo para desenvolver um conhecimento mútuo de todos os intervenientes e para fortalecer o espírito de pertença à organização; a preocupação em marcar o horário das reuniões com vista a assegurar que todos os professores cheguem a casa em tempo útil e possam participar nas mesmas [via *Teams*]; a facilidade com que o Diretor congratula os professores como forma de motivar, reconhecer e valorizar o trabalho dos professores; a sensibilidade do Diretor em encontrar formas para que todos os funcionários possam criar laços no intuito de desenvolver o sentido de pertença à organização; e a preocupação do Diretor em investir financeiramente em ferramentas digitais com vista a motivar os professores e os alunos para o seu uso são aspetos que traduzem não apenas a competência do Diretor como também a sua sensibilidade, humanismo e respeito por todos os membros que compõem o Agrupamento. Estes resultados corroboram os de Carvalho (2018) bem como os de Castanheira e Costa (2007) quando salientam que, na liderança transformacional, o líder é capaz de motivar para a inovação e para o desenvolvimento profissional, e é capaz de promover uma comunicação eficaz entre todos para que todos se sintam envolvidos na organização.

.

Conclusões

Não obstante as limitações do estudo, os nossos resultados apontam para a eficácia e qualidade das deliberações efetuadas no CP, pelo facto de o Diretor promover a reflexão conjunta e interativa, a partilha de ideias e de opiniões, o respeito pela diversidade de ideias e opiniões, o trabalho colegial e colaborativo, e potenciar a motivação, o sentido de pertença e a satisfação profissional pela participação no órgão.

Os nossos resultados assemelham-se aos estudos de Cabral (2024), Gonçalves (2015), Gonçalves *et al.* (2015), Hembree (2010), Krichesky (2013), Little (1990), Little e Horn (2007) e Silva (2011) quando destacam a reflexão, a partilha de ideias e de opiniões, e o trabalho colaborativo como um meio impulsionador de mudança na escola.

Também os nossos resultados se assemelham aos estudos de Cabral (2024), Carvalho (2014), Fullan e Hargreaves (2001), Leal e Carvalho (2013), Magalhães (2021), Ricardo (2014), Roberts e Pruitt (2010) quando destacam que a partilha de poder, potenciada pelo líder, promove decisões eficazes e de qualidade na escola.

O respeito pela aceitação e pela diversidade de ideias e opiniões, encontrados no nosso estudo, o que potencia uma maior produtividade vão ao encontro do advogado por Morin (2004), do advogado por Carvalho (2010), quando salienta que as decisões não devem ser prescritas nem impostas pelo Diretor.

A satisfação profissional, encontrada no nosso estudo, comprova o impacto positivo que aquela tem nos professores ao serem reconhecidos e valorizados, à semelhança dos estudos de Alves (2010), Angelino (2017), Cabral (2024) e Gonçalves (2015).

O sentido de pertença ao órgão é, também, um aspeto essencial que foi encontrado nos estudos de Cabral (2024) e de Gonçalves (2015).

Estes resultados têm implicações na melhoria da OE, dado que a satisfação e o sentido de pertença dos professores contribuem para a qualidade da sua participação.

A melhoria da OE potencia a mudança *emergente* da escola que parece estar mais próxima quando o Diretor, que preside o CP, se apresenta com uma liderança partilhada, democrática e transformacional nas deliberações tomadas no órgão.

Neste enquadramento, e para possibilitar uma liderança no CP com qualidade e eficácia, encontrada no nosso estudo, recomendamos que o líder seja detentor de um

sentido de respeito pelas opiniões e ideias de todos, promotor de uma reflexão conjunta, facilitador de um poder decisório organizado e partilhado, impulsionador da valorização humana.

Nas investigações podem surgir fatores intrínsecos e/ ou extrínsecos ao investigador que podem afetar os resultados obtidos. Salientam-se, neste estudo, como principais limitações:

- o número reduzido de participantes no estudo, que impossibilita a generalização dos resultados obtidos;

- a pouca experiência da investigadora na participação em órgãos de gestão.

Para realização de futuras investigações no âmbito do exercício de liderança do Diretor no CP, sugerimos:

- a realização de investigações em que seja estudado o exercício de liderança do Diretor no seio do CP noutros Agrupamentos com o objetivo de verificar se os aspetos encontrados por nós estudadas se assemelham ou se diferenciam;

- um período de observação nas reuniões de CP com vista a obter mais evidências entre o discurso dos professores e a prática do Diretor no órgão;

- a construção de um questionário para aplicar a todos os professores de cada departamento, de modo a envolver um maior número de professores participantes que possam comprovar ou não a prática do Diretor no CP;

- a realização de entrevistas aos Diretores de cada Agrupamento com o objetivo de comprovar se as evidências encontradas no discurso dos professores e nos resultados do questionário correspondem ou não ao discurso dos respetivos Diretores.

Referências

Alves, P. (2010). *Satisfação/ Insatisfação no trabalho dos Professores do 1º ciclo do Ensino Básico- Estudo do concelho de Caldas da Rainha* [Tese de mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta: Lisboa]. https://repositorioaberto.uab.pt/entities/publication/d1ad2986-0e30-4083-9337-32139418f66e

Aires, L. (2011). *19 argumentos para reconst(ruir) a Escola Pública Portuguesa* (1ª edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda. ISBN 978-972-618-636-6

Angelino, M.I. (2017). *O Conselho Pedagógico como Órgão das Lideranças Intermédias na Organização Escolar de um Agrupamento* [Mestrado em Administração e Gestão Educacional. Universidade Aberta]. http://hdl.handle.net/10400.2/6827

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão- Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo. EAN 9789726183129

Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo.* (Trad. Luís Pinheiro). Lisboa: Edições 70. (Original publicado em 1977).

Cabral, A. (2024). *Os coordenadores de departamento como agentes de inovação educacional no atual modelo de gestão escolar* [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. https://repositorio.utad.pt/entities/publication/e61e9f45-e5ff-4ac8-8cb8-6051247e3ada/full

Bogdan, R., & Biklen S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, uma introdução à teoria e aos métodos.* Colecção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora. ISBN 978-972-0-34112-9

Caetano, A.P. & Silva, M.L. (2009). Ética profissional e Formação de Professores. Sísifo,08,49-60. http://hdl.handle.net/10451/12305

Carvalho, M. J. (2009). Paulo Freire: A construção da escola democrática a partir da decisão. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (Brasil), 25*(3), 385-38. https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19659

Carvalho, M. J. (2010). A escola pública portuguesa: Lugar de execução e de produção de decisões. *Praxis Educacional (Brasil)*, *6*(9), 37-56.
https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/633

Carvalho, M. J. (2011). Participação na decisão: Uma prática a serviço da escola democrática. *Praxis Educacional*, *7*(10), 85-106.
https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/652

Carvalho, M. J. (2012). A liderança na organização escolar: O diretor. *Praxis Educacional (Brasil)*, *8*(13), 193-209.

https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/717

Carvalho, M. J. (2014). *Os poderes e a escola*. Santo Tirso: De Facto Editores. 110 p. ISBN 978-989-8557-45-2.

Carvalho, M. J. (2015). A Revista Seara Nova: Instrumento ao serviço da democracia e da descentralização da organização escolar. *Educació i Història: Revista d'Història de l'Educació*, *25*, 95-115.
https://publicacions.iec.cat/repository/pdf/00000219/00000090.pdf

Carvalho, M. J. (2017). *A decisão na escola: Um jogo de racionalidades*. Santo Tirso: Whitebooks Editora. 92 p. ISBN 978-989-8765-41-3.

Carvalho, M. J. (2020). Decreto-Lei nº 75/2008 para que vos quero: O caso do Agrupamento de Escolas António Sérgio. In L. Lima, V. Sá, & L. L. Torres (Orgs.), *Diretores escolares em ação* (pp. 235-282). V. N. de Gaia: Fundação Manuel Leão. ISBN 978-989-8151-58-2.

Carvalho, M. J. (2024). Tomada de decisão: Da racionalidade instrumental a outras propostas de racionalidade. Whitebooks Editora. 106 p. ISBN978-989-8765-73-4

Carvalho, M. J. & Soares, T. (2018). Perfil profissional do gestor da escola pública portuguesa. *Revista Internacional de Formação de Professores*, *3*(4), 49-66. https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/issue/view/62

Castanheira, P. & Costa, J. A. (2007). Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ.

In Maria Sousa Jesus e Carlos Nogueira Fino (org.). A Escola Sobe Suspeita. Porto: ASA. ISBN 978-972-41-5066-6

Ceia, C. (2012). *Normas para apresentação de trabalhos científicos* (9ª edição). Lisboa: Editorial Presença. ISBN 978-972-23-1474-7

Cohen, L. & Manion, L. (1990) *Métodos de investigación Educativa* (Trad. Francisco Agudo López). Madrid: Editorial La Muralla S.A.. (Original publicado em 1989).

Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores- Os desafios da aprendizagem permanente.* (Trad. Maria Assunção Flores). Porto: Porto Editora. (Original publicado em 1999). ISBN 972-0-34807-0

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril – Diário da República nº79, Série I A- n.º 79 _ Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho– Diário da República n.º 126/2012, Série I https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/diario-republica/126-2012-133749

DeMonte, J. (2013). *High-Quality Professional Development for Teachers Supporting Teacher Training to Improve Student Learning.* Comunicação apresentada em julho de 2013. Center for American Progress. http://www.americanprogress.org/wp-ontent/uploads/2013/07/DeMonteLearning4Teac

DuFour, R. (2014). Harnessing The Power of PLCS. *Educational Leadership*, 71 (8), 30-35. https://ascd.org/el/articles/harnessing-the-power-of-plcs

Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. lima e j. Pacheco. *Fazer a investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses (pp. 105-126).* Porto: Porto Editora. ISBN 978-972-0-34956-9

Flick, U. (2005). *Métodos Quantitativos na Investigação Científica.* (Trad. Artur M. Parreira). Lisboa: Monitor. (Original publicado em 2002). ISBN 972-9413-67-3

Fullan, M. (2008). *The six secrets of change- What the Best Learders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive.* San Francisco: Jossey –Bass. ISBN 978-1-118-15260-7

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). *Porque vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola.* (Trad. Jorge Ávila de Lima). Porto: Porto Editora. (Original publicado em1991). ISBN 972-0-34808-9

Gonçalves, L. (2015). *As Comunidades de Aprendizagem de Professores _ Contributo para o desenvolvimento e satisfação profissionais e para as aprendizagens dos alunos* [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. https://repositorio.utad.pt/entities/publication/cf7bf313-7dfc-4228-97c8-87af2f431e6a

Gonçalves, L., Silva, H. & Lopes, J. (2015). Motivação e expetativas sobre a pertença a uma Comunidade de Aprendizagem Profissional. A opinião dos professores. In M. J. Carvalho, A. Loureiro e C. Ferreira (Org.). *Espaços de Investigação, Reflexão e Ação Interdisciplinar* (pp. 2207-2219). Atas do XII Congresso da SPCE, 11-13 Setembro 2014, Vila Real: UTAD. http://xiicongressospce2014.utad.pt/

Guilhem, D. (2008). Ética em pesquisa: avanções e desafios. RECIIS, 2 (1), 91-97. https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/17577

Hembree, D. (2010) *Teacher Talk: Desprivatization of Pratice among Secondary Mathematics Teachers.* [Projeto de tese de doutoramento University of Georgia: Athens, Georgia]. https://getd.libs.uga.edu/pdfs/hembree_dennis_201012_phd.pdf

Krichesky, G. (2013). *El Desarrollo de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.Procesos y Factores de Cambio para la Mejora de las Escuelas.* Tese de doutoramento. Facultad de Formación de Profesorado y Educación, Universidad Autónoma de Madrid: Madrid. https://repositorio.uam.es/handle/10486/13311

Leal, M. & Carvalho, M. J. (2013). Do percurso ao modo de ser da unipessoalidade na gestão das escolas [From the path to the way of being of unipessoality in the management of schools]. *Praxis Educacional* (Brasil), *9*(15), 13-38
https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/744

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro- Diário da República- n.º 237, Série I – Lei de Bases do Sistema Educativo. https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/1986-34444975-44594375

Lessard- Hébert, M. (1996). *Pesquisa em Educação*. (Trad. Monique Rutler). Lisboa: Instituto Piaget, Horizontes Pedagógicos. (S\ data publicação do original). ISBN 972-8245-76-9

Loureiro, A. (2006). *O Trabalho, o Conhecimento, os Saberes e as Aprendizagens dos Técnicos de Educação de Adultos Numa ONGDL- Contribuições etnográficas para uma renovação da Sociologia da Educação* [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].

Lima, L. (1999). "Autonomia da pedagogia da autonomia". Inovação.12 (3). Lisboa: IEE, pp.65-84.

Lima, L. (2006). Administração da Educação e Autonomia das Escolas. In *A Educação em Portugal (1986-2006) - Alguns contributos de investigação*. Conselho Nacional da Educação. https://hdl.handle.net/1822/60567

Little, J. W. (1990). The Persistence of Privacy: Autonomy and Initiative in Teachers Professional Relations. *Teachers College Record*, 91, 509–536.

Little, J. W. & Horn, I. S. (2007). "Normalizing" problems of practice: Converting routine conversations into a resource for learning in professional communities. In L. Stoll & K. S. Louis (Eds.) *Professional learning communities: Divergence, Depthl and Dilemmas. (pp.79-92).* Columbus, OH: Open University Press.

Magalhães, M. (2021). *A liderança escolar como promotora de uma cultura de avaliação e de melhoria organizacional* [Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/125981/1/Magalhaes_2021.pdf

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação.* Coleção Formare- Guias Práticos. Santo Tirso: De Facto Editores. ISBN 978-989-8557-10-0

Morin, E. (2002). *Os sete saberes para a educação do futuro* (Trad. Ana Paula Viveiros). (2.ª ed.) Lisboa: Instituto Piaget, Horizontes Pedagógicos. ISBN 972-771-540-0.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais-trajectos* (5ª ed). (Trad. João Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho). Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1995). Referência: 2105RS230

Ricardo, L. (2014). *O líder e a liderança.* Lisboa: Chiado Editora. ISBN 9789895115709

Roberts, S. & Pruitt, E. (2010). *Les communautés d`apprentissage professionnelles* (Trad. E. Duchesne).Québec: Chenelière Éducation. (Original publicado em 2009).

Rodrigues, M. L. (2010). *A Escola Pública Pode Fazer a Diferença.* Coimbra: Edições Almedina, SA. ISBN 9789724042855

Roldão, M. C. (2001). Escola Reflexiva e Supervisão- uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. In I. Alarcão (org.). *A escola como instância de decisão curricular (pp.67-77).* Porto: Porto Editora. ISBN 978-972-03-4734-3

Silva, M. H. (2000). *Formação Reflexiva de professores- um estudo com professores estagiários de Biologia/Geologia* [Tese de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].

Silva, M. L. (2011). *A investigação-acção em contexto colaborativo: mudanças nas concepções e práticas dos professores.* [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa] http://hdl.handle.net/10451/3739

Sampaio, D. (2011). *Da Família, da Escola, e umas quantas coisas mais*. Alfragide: Editorial Caminho. ISBN 978-972-21-2419-5

Santos, A. (2004). A Importância da Ética na Educação. *Revista Portuguesa de Cardiologia, 23(4)*, 627-644.

Santos, L. (2002). A investigação e os seus implícitos: contributos para uma discussão. In Murillo, J.; Arnal, P.; Escolano, R.; Lorenzo Blanco, J. (eds.), *Actas del VI Simpósio de la SEIEM (Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática)*, Logroño, 157-170. https://www.academia.edu/search?langs

Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte. ISBN 9789722413862

Souza, C. (2008). O que é a ética em pesquisa? (Resenha). *RECIIS, 2 (*1), 98-100. DOI 10.3395/reciis.v2.Sup1.215pt

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods.* Beverly Hills: Sage Publications. ISBN 9780803956636

ANEXOS

ANEXO 1- Autorização da implementação do estudo

INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES PORTUGAL | ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

Data: 17 de dezembro de 2024

Assunto: Solicitação de autorização para realizar uma investigação científica no âmbito da Pós-graduação em Administração e Organização Escolar.

Exmo. Sr. Diretor do Agrupamento de Escolas D. Sancho II, Alijó,

Eu, Lúcia Maria Pereira Gonçalves, portadora do cartão de cidadão nº 08593564 6zx9, no âmbito do Seminário de Projeto inserido no Curso de Pós-graduação em Administração e Organização Escolar, no Instituto Europeu de Estudos Superiores_ Escola Superior de Educação de Fafe, venho requerer a Vª Ex.ª autorização para desenvolver o estudo, no Agrupamento que o Sr. Diretor dirige, cujo tema provisório é: "Exercício da Liderança no Conselho Pedagógico: A Influência do Diretor nas Deliberações".

Com este estudo, pretende-se analisar como a atuação do Diretor influencia as deliberações do Conselho Pedagógico, a partir da perceção dos elementos que constituem o órgão.

Neste sentido, venho solicitar autorização para a concretização deste estudo que visa a realização de entrevistas a alguns elementos do Conselho Pedagógico. As entrevistas deverão ter a duração aproximada de 30 minutos.

As respostas e os dados recolhidos são totalmente confidenciais e anónimos e serão utilizados exclusivamente no âmbito da investigação.

Desde já agradeço a disponibilidade e colaboração de Vª Ex.ª.

A investigadora: Lúcia Maria Pereira Gonçalves

(Lúcia Maria Pereira Gonçalves)

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Autorizo o desenvolvimento do Estudo junto a agrupamento de Escolas

O Diretor

18/12/2024

ANEXO 2- Protocolo de consentimento para as entrevistas

INSTITUTO EUROPEU DE ESTUDOS SUPERIORES PORTUGAL | ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO
(Membros do Conselho Pedagógico)

Gostaríamos de o(a) convidar a participar no estudo científico realizado no âmbito do Seminário de Projeto inserido no Curso de Pós-graduação em Administração e Organização Escolar, no Instituto Europeu de Estudos Superiores_ Escola Superior de Educação de Fafe, cujo tema provisório é: "***Exercício da Liderança no Conselho Pedagógico: A Influência do Diretor nas Deliberações***".

Este estudo está a ser realizado pela aluna de Lúcia Maria Pereira Gonçalves, sob orientação científica da professora doutora Ana Alexandra Ribeiro dos Reis Cabral.

O motivo da sua participação nesta investigação prende-se com a sua situação profissional enquanto membro do Conselho Pedagógico do Agrupamento de Escolas. Se concordar em participar neste estudo, integrará um estudo de caso que inclui a participação numa entrevista individual.
Assinando abaixo confirma que:

1. A informação necessária sobre esta investigação lhe foi transmitida e o propósito da sua participação lhe foi explicado de forma objetiva.
2. A sua participação neste estudo é voluntária. Não existe coerção explícita ou implícita que condicione a mesma.
3. A participação envolve a realização de uma entrevista individual, realizada pela investigadora, e autoriza a mesma a fazer anotações escritas durante a entrevista e permite, igualmente, a gravação de áudio da mesma. No caso de não querer que a sua entrevista seja gravada em formato de áudio, está autorizado(a) a desistir da participação.
4. Reserva-se o direito de não responder a nenhuma das perguntas, caso se senta desconfortável de alguma forma durante a sessão.
5. Receberá a transcrição da entrevista para que possa rever o seu conteúdo para torná-lo mais próximo da sua opinião.
6. Recebeu garantias explícitas de que a investigadora não o(a) identificará pelo nome em nenhum produto escrito e que sua confidencialidade e anonimato, enquanto participante deste estudo, permanecerá seguro. Em todos os casos, os usos subsequentes de registos e dados estarão sujeitos às políticas de proteção de dados da IESF (*Data Protection Policy*).
7. Tem pelo menos 18 anos de idade, leu e entendeu este formulário de consentimento. Teve todas as suas perguntas respondidas e concorda em participar nesta investigação. Poderá ter uma cópia deste formulário.

Para quaisquer questões relacionadas com esta investigação, poderá contactar diretamente a responsável, através do telemóvel [redacted], ou do endereço de correio eletrónico: [redacted] .

Agradecemos a sua imprescindível colaboração no decurso deste trabalho de investigação.
Através da assinatura deste protocolo, entrevistado(a) e entrevistadora concordam com as condições acima referidas.

O membro do Conselho Pedagógico, A investigadora,

_____ _____

ANEXO 3- Guião da entrevista

Dimensões	Objetivos gerais	Objetivos específicos	Questões
<u>Dimensão A</u>: **Introdução e Contextualização**	- Motivar o entrevistado para a realização da entrevista	- Informar o entrevistado acerca da temática e dos objetivos da entrevista; - Garantir a confidencialidade da entrevista, referindo que as informações dadas são para uso exclusivo da entrevistadora durante a investigação; - Solicitar autorização para gravar em áudio a entrevista.	1- .Indique o seu tempo de serviço e categoria profissional. 2- Há quanto tempo integra o órgão do Conselho Pedagógico (CP)?
<u>Dimensão B</u>: **Expetativas sobre o CP e o Diretor**	- Compreender as expetativas dos professores na participação do CP.	- Identificar as expetativas iniciais dos professores em relação ao papel do órgão; - Investigar as expetativas iniciais dos professores em relação à atuação do Diretor.	3- Que expetativas tinha em relação ao papel do CP antes de integrá-lo? 4- Em que medida as expetativas têm sido correspondidas? 5- Em relação ao Diretor, como avalia a sua atuação no CP, comparando com as suas expetativas iniciais?
<u>Dimensão C</u>: **Fatores Facilitadores e Desafios**	- Conhecer os aspetos que facilitam ou dificultam o trabalho dos professores no CP.	- Identificar vantagens em participar no CP; - Identificar constrangimentos em participar no CP.	6- Indique os principais benefícios que encontra ao participar no CP. 7- E que constrangimentos encontra ao participar no órgão? 8- Que estratégias colaborativas são encontradas no órgão para mitigar os constrangimentos ?
<u>Dimensão D</u>: **Práticas e Estilo de Liderança do Diretor**	- Analisar as práticas adotadas pelo Diretor no processo de deliberação no CP.	- Identificar as práticas adotadas pelo Diretor no processo de deliberação no CP; - Avaliar como as práticas e decisões do Diretor no CP refletem um modelo de liderança específico.	9- Que práticas do Diretor considera mais positivas para facilitar as deliberações no CP? 10- Existe alguma prática do Diretor que considera inadequada ou que dificulte o trabalho no CP? 11- Considere o tipo de liderança exercido pelo Diretor. Em que medida a sua atuação influencia a participação dos membros nas deliberações?
<u>Dimensão E</u>: **Avaliação Geral**	- Compreender a avaliação dos professores no processo de funcionamento e deliberação no CP.	- Avaliar a eficácia e o funcionamento do CP; - Investigar práticas de melhoria da deliberação no CP.	12- Como avalia a eficácia e o funcionamento do CP? 13- Que sugestões daria ao Diretor para o processo de melhoria da deliberação no CP?

ANEXO 4-Transcrição das entrevistas

Entrevista a CP-M4

Entrevistadora: Indique o seu tempo de serviço e categoria profissional.

Entrevistada: …Hein… Sou professora do quadro de agrupamento da escola (identificação da escola), hein…o tempo de serviço, tenho… cerca de 30 anos.

Entrevistadora: Há quanto tempo integra o órgão do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Eh … iniciei este ano letivo, 2024 2025.

Entrevistadora: Ou seja, ainda está a iniciar. Ainda não tem sequer um ano, não é?

Entrevistada: Tenho uns meses.

Entrevistadora: Que expetativas tinha, antes de integrar o órgão. Ou seja, que expetativas tinha em relação ao papel do Conselho Pedagógico antes mesmo de o integrar?

Entrevistada: Hein, Hein… não tinha expetativas, porque não, não, não tinha ideia que iria ser convidada para integrar o órgão, mas… hein… aquilo que eu posso dizer relativamente ao órgão é que é de extrema importância de… de… é um dos órgãos mais importantes …hein…na organização escolar. E…e as expetativas…, não diria expetativas, mas… hein… como di… como disse, a importância é, é muito, muito grande.

Entrevistada: Mas quando foi convidada, apesar de não ter criado essa expetativa, mas quando foi convidada, o que é que esperava do Conselho Pedagógico? Ou seja, que expetativa tinha em relação ao órgão? O que é que esperava do trabalho efetuado no órgão ou de outras situações que dependessem do órgão?

Entrevistada: As expetativas…e eu estou a fugir um bocadinho à expetativa, à palavra, mas …hein.

Entrevistadora: O quê que esperava?

Entrevistada: …Hein…. Tenho consciência… ou eu tive consciência da responsabilidade que esse… esse cargo iria trazer. Foi mais no sentido de consciência da responsabilidade, porque é… é… é um órgão de…de extrema importância na…na coordenação e no acompanhamento …hein…pedagógico.

Entrevistadora: E em que medida essas expetativas têm sido correspondidas? Portanto, inicialmente pensou nisso e, nestes meses que tem percorrido, se tem correspondido ou não às suas expetativas?

Entrevistada: Sim, sim, penso que sim tem… tem… nestes poucos meses ainda, mas …hein…tenho… tenho estado presente e … e todas as decisões e deliberações que… que têm sido…hein… tomadas reforçam ainda a consciência dessa… dessa importância deste órgão, a presença de…de diversos membros, hein… da comunidade educativa e, portanto, as expectativas, ou a importância que este órgão tem estão… estão a corresponder… a corresponder …na presença que tenho… que tenho tido… que tem sido…que tem sido convocado mensalmente e…e sim, tem sido correspondido.

Entrevistadora: Falou na questão pedagógica, ou seja, e mesmo fugindo ao termo expectativa, quando foi convidada, portanto, pensou que iria ter uma importância a nível pedagógico, esse mesmo trabalho efetuado e…

Entrevistada:…Sem dúvida.

Entrevistadora: … e atualmente, ainda pensa que é pedagógico ou é mais do que pedagógico ou menos do que pedagógico? Ou seja, tem visto essa expectativa inicial, relativamente ao trabalho que é feito e às elaborações que são tomadas no órgão relativamente à parte pedagógica, ou também há outras tomadas que não tem a ver apenas com a parte pedagógica?

Entrevistada: Sim, têm, têm estado presentes as deliberações em várias áreas, sim, a parte pedagógica tem sido…hein… analisada, estudada, deliberada, acompanhada,… mas também outras vertentes, não é? A formação… dos docentes,… outras áreas, outras áreas, mesmo em termos de administração e gestão,… tem…temos tomado essas… essas deliberações e temos acompanhado e…e…

Entrevistadora: Ou seja, vai muito para além das expetativas da prática que tinha dito inicialmente.

Entrevistada: Vai muito além da prática… prática pedagógica, sim.

Entrevistadora: Em relação ao diretor, como avalia a sua atuação no Conselho Pedagógico comparando com as suas expectativas iniciais? Ou seja, pensava apenas, portanto, a parte pedagógica. Não sei se imaginava a atuação do diretor nesse, nesse mesmo órgão. Se sim, de que forma e, depois, como avalia essa atuação do diretor no Conselho Pedagógico?

Entrevistada: …Hein…A avaliação é muito positiva. Acho que… que corresponde já às expectativas conhecendo já o diretor há alguns anos. As… as expectativas corresponderam e são… e a avaliação é muito positiva, porque… a apresentação. Ele, como Presidente do órgão,… dá…, é ele que convoca, é ele que… que que redige a ordem de trabalhos. Dá… dá

liberdade ou plena liberdade, apresenta os trabalhos e, depois, todos os membros são consultados e todos os membros … são solicitados a participar…de…de diversas formas nas deliberações tomadas e, portanto, a avaliação é… é muito positiva e corresponde à espectativas que eu que eu já tinha.

Entrevistadora: Que achava que ele iria permitir essa mesma deliberação com intervenção de todos?

Entrevistada: Sim, sim.

Entrevistadora: Indique os principais benefícios que encontra o participar no Conselho Pedagógico. De que forma que vê isso como uma vantagem ou um benefício, pelo facto de estarem integrar o Conselho Pedagógico?

Entrevistada: …Hein…A vantagem é, em termos de… de aprendizagem, …é…é mais desafiante, tendo em conta as responsabilidades que… que… que advêm da participação nesse órgão, obriga-me … entre aspas a…a ter mais conhecimento, a…a…estudar mais as áreas ou…ou as temáticas que vamos tratar e sobre as quais iremos deliberar. E permite-me uma visão mais abrangente de toda a vida…eh… escolar quer…quer dos…dos alunos, quer a parte da formação dos docentes, quer o acompanhamento pedagógico…hein… portanto, dá-me uma visão, acho que é um ganho pessoal e profissional poder fazer parte deste órgão.

Entrevistadora: E que constrangimentos encontra ao participar no órgão?

Entrevistada: …É uma pergunta difícil. …Constrangimentos...

Entrevistadora: Se encontra algum constrangimento, algum obstáculo pela sua participação no órgão?

Entrevistada: Hein, como digo, estou a iniciar esta função e neste momento, não lhe consigo indicar nenhum constrangimento à parte de …do tempo dedicado a esta função que de… de facto requer, quem a leva a sério, requer bastante preparação e se quisermos desempenhar a nossa função com dignidade e co… e dar o nosso melhor, requer bastante tempo de… de preparação e de estudo para poder desempenhar o melhor possível.

Entrevistadora: Então, nesse seguimento, que estratégias sugere para mitigar os principais constrangimentos, nomeadamente aqueles que referiu, até pode lembrar-se até de outros. Mas este facto da preparação, da dedicação para assumir, de forma responsável, o papel no próprio órgão. Portanto relacionado com o trabalho, com… com o despender desse mesmo tempo, que estratégia sugere para mitigar os principais constrangimentos que encontrou ou que está a encontrar, o que está agora a referir encontrados no Conselho Pedagógico? De que forma, que estratégia se pode encontrar para reduzir ou eliminar esse mesmo constrangimento?

Entrevistada: Não lhe… não lhe sei indicar muitos, porque …eh… de facto, o tempo…o tempo dedicado a esta função é…é uma questão de organização pessoal, uma questão de… de organização estratégica… e ter em conta, em menor tempo, a maior produtividade possível. …Mas não sei, não sei, não lhe sei responder.

Entrevistadora: Acabou por responder e muito bem. Mas, de qualquer forma, em relação a esse trabalho que estava há pouco a referir, esse despender do tempo para preparação, mas também para participação, algo que me vem agora à cabeça, será se as reuniões são presenciais, as reuniões do Conselho Pedagógico são todas presenciais?

Entrevistada: Não as… as reuniões são *online* e…e…esta… esta…

Entrevistadora: *Online* , via alguma plataforma?

Entrevistada: …Via Teams. É a plataforma que a escola tem para… para… que nos permite fazer essas reuniões.

Entrevistadora: E acha que isso pode, tendo em conta a sua resposta, pode reduzir pelo menos um pouco desse trabalho, uma vez que é *online* e é e não presencial? Será que, pelo menos, pode haver alguma redução ou considera que é igual?

Entrevistada: Para mim é igual, para mim é igual, uma vez que eu …eu sou…eu resido em (Identificação do local de residência) e as reuniões são… são… são aqui no agrupamento de escolas (Identificação do Agrupamento) e mas, acredito que para os meus colegas e outros membros que residem em (Identificação de um local) ou noutros destinos, é…é efetivamente uma mais-valia. Concordo. Se bem que… pessoalmente, eu prefiro as reuniões presenciais, mas isso é uma questão pessoal. Mas percebo… percebo que, em termos de…eh… será uma estratégia, não para mim, mas para… para outros… para os outros membros é uma vantagem, é uma mais-valia. E não perdem o tempo das viagens e o desgaste que isso provoca.

Entrevistadora: Não sei se encontra mais alguma situação que possa...

Entrevistada: De constrangimentos? Estamos a falar aqui de constrangimentos.

Entrevistadora: Sim, sim, e de estratégias se considerar, se não avançamos.

Entrevistada: Não, não, de momento, não, não me ocorre.

Entrevistadora: Muito bem. Que práticas do diretor considera mais positivas para facilitar as deliberações do Conselho Pedagógico. Aliás, há pouco iniciou …acabou por referir alguns aspetos. Que prática que ele implementa, que o próprio diretor implementa, e que considera mais positivas para que haja essa mesma facilitação nas deliberações no Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Hein, pronto…Uma das práticas que ele utiliza é enviar atempadamente os documentos…hein… a para… para o grupo do Pedagógico, para os ficheiros… eh… permite-nos…hein… ter acesso aos documentos, estudá-los e avaliá-los com mais ponderação e … atempadamente também…e…e depois na... durante…aquando da reunião, …hein… ele apresenta novamente os documentos ou questiona se… se toda a gente tem conhecimento e…eh…faz questão que todos os intervenientes participem…e…e coloquem dúvidas. Há esta… esta vontade do diretor e esta esta postura de que todos…hein… participem e que todos tenham…hein…questões a colocar, a…acrescentar mais alguma… mais alguma… coisa que poderá ser in…interessante ou… ou algum benefício para para aquilo que está a ser deliberado, no fundo.

Entrevistadora: No fundo, está a dizer que o diretor ouve todas as pessoas, tem a preocupação de responder a qualquer dúvida que possa surgir antes mesmo de qualquer de…deliberação. No entanto, considera que existe alguma prática do diretor que considere inadequada ou que dificulte o trabalho do Conselho Pedagógico? Alguma prática que não seja tão… positiva e que seja inadequada ou até que… que não seja adequada, mas que dificulte o trabalho do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Hein… como… como disse, estou há poucos meses, não é? Há 4 ou 5 meses neste órgão e daquilo que me aprouve ver e…e presenciar e experienciar…hein… não. Só tenho…hein…a apontar aspetos positivos e estou muito agradada nesse sentido…que…há uma participação democrática …e…e muito, muito participada de todos os intervenientes, como disse, a colocação dos documentos atempadamente para que possam ser estudados e analisados,…hein…de uma forma mais responsável e mais profissional…hein… não, não, não, de todo, acho que não, não. Não consigo apontar nenhuma prática que … venha contrariar isto.

Entrevistadora: Considere o tipo de liderança exercido pelo diretor. Em que medida a sua atuação influencia a participação dos membros nas deliberações? Alguma forma do…do diretor influenciar os membros do Conselho Pedagógico na tomada de decisões ou nas deliberações?

Entrevistadora: Não, não, não, ainda não presenciei isso, não, não, pelo contrário…hein… ele… ele solicita a participação de todos,…hein…de uma forma democrática. Não, não, nunca presenciei…hein… essa… esse tipo de liderança em que…hein…coage ou…ou incentiva os… os membros…hein…a tomarem a mesma decisão que ele. Não, ele… ele ouve toda a gente e depois coloca à votação as… deliberações.

Entrevistadora Ou seja, como é que definiria este líder?
Entrevistada: É um líder democrático que… que ouve todos e que está para servir a comunidade educativa e…e, nomeadamente, os alunos.

Entrevistadora: Como avalia a eficácia e o funcionamento do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: A eficácia e o…?

Entrevistadora: Como avalia a eficácia e o funcionamento do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Eu avalio de forma muito positiva. Acho que é muito eficaz, muito eficaz as… as tomadas de decisão e as análises que são feitas. As avaliações e…e as deliberações …hein… como, e estou se calhar a repetir-me, mas como… como temos acesso aos documentos atempadamente e podemos analisar e…e, depois, na reunião são as tomadas de decisão e discussão também de diferentes opiniões…hein… E as decisões que são tomadas, de uma forma democrática e participada, acho que são extremamente eficazes. Acho que são extremamente eficazes.

Entrevistadora: E essa mesma tomada de conhecimento desses documentos previamente estipulados, faz com que cada pe.., cada elemento do Conselho Pedagógico, analise apenas e decida apenas por si só, ou… ou permite que outros grupos, nomeadamente grupos disciplinares ou departamentos, peçam. Ou seja, o diretor aconselha ou solicita mesmo que esses mesmos documentos permaneçam apenas exclusivamente dentro do órgão ou, pelo contrário, na maior parte dos tempos, pede a cada coordenador para trazer a opinião, recolher a opinião dos… dos elementos que representam?

Entrevistada: …Hein…eu…eu sou coordenadora de projetos, portanto não estou a representar nenhum departamento, mas tenho conhecimento, pertencendo a um departamento, que a…a coordenadora que nos representa assim como é… é… acredito que que os outros coordenadores façam o mesmo…hein… dão conhecimento. Os documentos passam pelos departamentos, até porque é solicitado que os departamentos e depois…hein…hein, os grupos, baixa aos grupos e…hein… todas as… as deliberações que… e análises e avaliações de documentos passa, em primeiro lugar, pelos grupos, departamentos e, depois, sobe…eh…eh… ao pedagógico.

Entrevistadora: Ou seja, quando diz, é solicitado, quem é que solicita? É a própria decisão do coordenador ou é solicitado por alguém?

Entrevistada: O di…o próprio diretor é que envia e…e…e solicita essa… essa participação e essa tomada de decisão, ou…ou a análise nos grupos e nos…nos departamentos.

Entrevistadora: Que sugestões daria ao diretor para o processo de melhoria da deliberação no Conselho Pedagógico?

Entrevistada:…Hein…
Entrevistadora: Na tomada de decisões, haveria alguma forma que poderia aconselhar o diretor a melhorar essa tomada de decisões?

Entrevistada: Tenho consciência, e isto não é humildade, mas tem consciência que estou há tão pouco tempo ainda no…no… neste órgão que…e… e aquilo que tenho presenciado e a

minha análise neste momento, que é muito parca ainda, pelo tempo que desempenho ...hein… não me atrevo, não me atrevo a…a…a apresentar nenhuma sugestão de melhoria porque, de facto, não me sinto preparada para o fazer. E aquilo que estou a…assistir e que vejo acontecer, é…é extremamente positivo.

Entrevistadora: E de facto, considera que é positivo, para além dos outros pontos que anteriormente já referiu relativamente a isso. Pode resumir algumas palavras daquilo que consideraria o diretor, portanto, como líder no Conselho Pedagógico? Falou há pouco na questão da… da liderança democrática...

Entrevistada: … a liderança democrática, é bastante flexível ou no sentido de… de… de colocar e colocar as questões a todos… a todos os participantes e até ele próprio manifestar a sua opinião…hein…hein… como todos os membros, não é? Como fazendo parte também do órgão e…e.. depois ouvindo os argumentos, é flexível a…a mudança de opinião ou agradecer os contributos que outros trazem e que são perspetivas diferentes e que enriquecem sempre e… e, portanto, aquilo que eu tenho a dizer é que, de facto, é aquilo que eu… o que é expectável que um líder seja, que é um líder que ouve toda a gente, os contributos de todos, os prós e os contras e…e depois, esta… este órgão…toma uma decisão consciente, responsável e muito participada. É desta forma que nós temos o diretor…eh… presente neste órgão e a presidir e…e aquilo que… e, portanto, nesse aspeto, as expetativas são mui… extremamente positivas e vão para além daquilo que eu estava à espera.

Entrevistadora: Muito bem. Relativamente a essas deliberações, e àquilo que acabou agora de referir relativamente também ao papel do diretor, considera que o próprio diretor pode, de facto…ou considera que, no fundo, as deliberações ou a opinião do próprio diretor é sempre aprovada? Porque há pouco referiu que ele vai…também tem a própria opinião.

Entrevistada: Não, não, de todo, de todo. Estou-me a lembrar de uma deliberação..hein… em que a maioria votou e só depois da… da… da votação é que disse "Foi contra aquilo que eu estava à espera ou foi contra a minha opinião. Não tenho de todo esta opinião e eu não votaria desta forma."...hein… mas só o manifestou depois da votação ter sido. "Mas agora que vocês decidiram, dessa forma, eu percebo e, se calhar, até concordo.".

Entrevistadora: Muito bem. **O**u seja, ele nem sempre manifesta inicialmente a sua opinião e…e deixa para o fim de facto para o dizer.

Entrevistada: Sim, sim, muitas vezes, depois da… da própria votação e aprovação.

Entrevistadora: E as liberações são, no geral ou quase sempre, tomadas com alguma difi...

Entrevistada: Por unanimidade. Grande, pronto, há… há... há situações em que há discordância, não é? E isso é… é muito positivo, é muito positivo…eh… mas, de uma maneira geral,…hein… são tomadas por… por unanimidade ou… por grande maioria.

Entrevistadora: Muito bem. Quer acrescentar ou retificar algum aspeto que tenha referido anteriormente ou acrescentar alguma informação adicional que considere importante e relevante para esta mesma entrevista?

Entrevistada: Olhe, é agradecer ter convidado porque, volto a dizer, só estou há pouco, há poucos meses, estou a aprender…hein…tento fazer… desempenhar o meu papel, o melhor que posso e sei de forma profissional…hein… e, portanto, não, não vou acrescentar nada, só agradecer poder participar.

Entrevistadora: Obrigada.

Entrevista a CP-M$_8$

Entrevistadora: Bom dia, antes de mais. Já explicitámos o objetivo da entrevista. Indique o seu tempo de serviço e categoria profissional, se faz favor.

Entrevistada: Tenho 43 anos de serviço e sou professora do quadro deste agrupamento.

Entrevistadora: Há quanto tempo integra o órgão do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: 28 anos.

Entrevistadora: Que expectativas tinha em relação ao papel do Conselho pedagógico antes de integrá-lo?

Entrevistada: Antes de integrar o Conselho Pedagógico, presumia que...eh ...as deliberações seriam exclusivamente de carácter pedagógico. Na realidade, as deliberações são transversais a todas a todas as áreas do funcionamento da escola, desde o plano anual de atividades eh, projeto educativo ...ehh...regulamento interno e temos de nos pronunciar sobre diversos assuntos relacionados com…com o funcionamento global do ...do agrupamento.

Entrevistadora: Ou seja, a expectativa inicial prendia-se apenas com um...um ponto específico.

Entrevistada: Sim, com... com...com...com um mero funcionamento pedagógico de... com... com a pedagogia, com as estratégias a aplicar. E, na realidade está tudo relacionado, mas vai muito para além, embora se chame Conselho Pedagógico, vai muito para além da pedagogia, tal qual nós a entendemos, não é?

Entrevistadora: Ou seja, tem um valor muito mais ...

Entrevistada: ... mais abrangente.

Entrevistadora: Em relação ao diretor, como avalia a sua atuação no Conselho Pedagógico, comparando com as suas expetativas iniciais?

Entrevistada:…Eh...Avalio de uma forma muito positiva. Eh... É uma pessoa extraordinariamente atenta ...eh... sensível...eh...sabe ouvir que, para mim, é uma característica muito, muito importante. Sabe ouvir ...eh...dá voz a todos os colegas ...eh... nunca decide sozinho... eh...e...eh... é ...eh...alguém ...eh...promotor e gerador de consensos.

Entrevistadora: Indique os principais benefícios que encontra ao participar no Conselho Pedagógico.

Entrevistada: ...Os principais benefícios é ter um papel mais...ativo, mais...colaborativo…eh… no desenvolvimento da, vou lhe chamar política de gestão do ...do agrupamento …eh…eu considero isso importante porque muitas vezes quando vemos de fora, achamos que. Poderia ser feito muito melhor, muito mais, de forma muito diferente. E na realidade, quando estamos dentro do órgão, chegamos à conclusão que às vezes aquilo que nós achávamos que era facílimo de resolver, não corresponde.

Entrevistadora: E não corresponde em que medida?

Entrevistada: E não corresponde, porque há muitos constrangimentos, sobretudo a nível legislativo, eh…porque quando se fala da autonomia das escolas, de facto a escola tem autonomia, mas tem de se submeter à legislação. E se sai um despacho, sai um decreto-lei, nós não podemos ignorá-lo e, portanto, estamos …eh…um bocadinho espartilhados…eh… e nem sempre podemos decidir como acharmos que… que devia ser, porque nós regemo-nos pela pelas leis.

Entrevistadora: Ou seja, enquanto constrangimentos que encontram participar no órgão, tem a ver com a parte legal. Não encontra outro tipo de constrangimento que ultrapassa a questão da lei ou no seio do Conselho…?

Entrevistada: Não, no seio do Conselho Pedagógico, não . Nós, nós discutimos, nNós debatemos muito os assuntos…nós debatemos os documentos antes de os aprovar, mas na realidade não há. Não há ali nada que nos obrigue a decidir num sentido ou noutro.

Entrevistadora: Nunca houve a necessidade de encontrar estratégias para mitigar algum constrangimento mais evidente ou um…relativamente a algo, a algum …mesmo constrangimento que tenha eventualmente encontrado, nem que seja numa questão num conselho pedagógico?

Entrevistada: Eh… ultima, ultimamente com esta questão da… da utilização dos…dos *smartphones*, e porque o Ministério deixou para as escolas o ónus da… da decisão …eh… não foi fácil porque havia… eh…opiniões …eh…divergentes …eh…, mas chegamos, conseguimos chegar a um consenso …eh… e depois, porque…porque se colocava a questão de …eh…proibimos no primeiro ciclo, proibimos no segundo e depois os meninos do segundo ciclo estão no recreio ao lado dos do terceiro ciclo e secundário. Uns podem e os outros não podem… não estaríamos a discriminar. Eh… e esta reflexão que foi feita…eh…, sendo certo que o Ministério não se quis comprometer, não é? …Eh…e deixou isso para… para as escolas …eh…chegámos a um consenso e decidimos que, de facto, a utilização dos telemóveis …eh…estava a impedir a socialização… estava a impedir… estava a baixar os níveis de concentração dos alunos nas aulas…o aproveitamento também poderia estar afetado ...eh… e, então, chegamos a um consenso e vai ser uma proibição…eh…digamos não total…eh…mas com restrições à sua utilização e com regras definidas…E, entretanto, subiu ao Conselho Geral e o Conselho Geral aprovou essa decisão do Conselho Pedagógico.

Entrevistada: Ou seja, quando vê algum constrangimento ou verificou que esse mesmo constrangimento, no exemplo que acabou de dar, esse constrangimento foi resolvido através …eh…, se não por unanimidade, mas desse diálogo que refere e dessa reflexão e…e utilizou a palavra exatamente consenso...

Entrevistada: Consenso, e chegamos a consenso.

Entrevistadora: E que práticas do diretor considera mais relevantes, mais positivas para facilitar as deliberações no Conselho Pedagógico?

Entrevistada: ...Eh.. em regra…eh, nós recebemos a documentação antes de chegar ao Conselho pedagógico… os membros do Conselho Pedagógico recebem a toda a documentação, está disponível no Teams… eh...na…na equipa do Conselho pedagógico e nós temos acesso aos documentos, podemos lê-los, calmamente e podemos inclusivamente trocar impressões… eh…entre nós…eh…se…

Entrevistadora: Antes da reunião… peço desculpa.

Entrevistada:…eh…antes da reunião, sim. …Eh… se for caso disso, podemos mesmo colocar as questões no grupo disciplinar ou no departamento…eh… para levarmos a opinião formada…eh… para o Conselho Pedagógico. O nosso diretor não interfere nas decisões nem nas opiniões de cada um. Ouve atentamente…eh…deixa que cada um se exprima livremente e…eh…se não houver consenso, então…eh…o diretor intervém para chamar a atenção, às vezes para um outro aspeto que nós não tínhamos, não tínhamos visto, não é? ..eh…

Entrevistadora: Peço desculpa, de modo a clarificar?

Entrevistada: …De modo a clarificar, sim. De modo a contribuir para a… para a descoberta de uma solução, e…eh… quase na totalidade das situações, conseguimos…eh… chegar a um consenso e encontrar a melhor solução.

Entrevistadora: Existe alguma prática do diretor que considera inadequada ou que dificulta o trabalho do Conselho pedagógico?

Entrevistada: Não, não, não, antes pelo contrário. …eh… o nosso diretor é um elemento facilitador do funcionamento do… do Conselho Pedagógico. Não… não há absolutamente nada que se lhe possa apontar nesse aspeto.

Entrevistadora: De que modo é que é facilitador?

Entrevistada: …Eh …é facilitador, na medida em que nos…nos dá espaço… para podermos decidir… pela nossa própria cabeça. Ele não… manipula, ele não...eh… tenta dirigir. É…é preciso tomar uma decisão, não consenso, oh, vamos a votação, cada um vota de acordo com a sua consciência. E o resultado da votação, a maioria vence. Já tem acontecido várias vezes de…eh… a decisão ser contrária àquilo que o nosso diretor acha que seria melhor, mas ele aceita, fica na ata registado e…eh…é implementado sem problema nenhum.

Entrevistadora: …De acordo com os argumentos que são apresentados também para essa mesma decisão?

Entrevistada: Sim, sim, sim.

Entrevistadora: Considere, então, o tipo de liderança exercido pelo diretor. Em que medida a sua atuação influencia a participação dos membros nas deliberações? Acabou por me dizer …

Entrevistada: Influencia positivamente. Deixa-nos espaço para nós…eh… deliberarmos. Não…eh… o nosso diretor nunca chega ao… ao Conselho Pedagógico com aquela postura de... de nos levar pelo caminho que ele acha que é melhor. Ele deixa-nos livremente falar, expor a nossa opinião…eh…interage connosco mas, nunca interfere nas nossas… nas nossas opiniões.

Entrevistadora: E que tipo de liderança considera que ele poderia ter?...Uma democrática ou… uma liderança mais… menos positiva em relação ao órgão em termos de decisões?

Entrevistada: Não, o nosso diretor tem uma posição 100% democrática … eh..não interfere, não manipula, não pressiona….eh… eu quase chamaria a liderança per…perfeita, se é que isso existe, não é?

Entrevistadora: E o que considera, já que falou em liderança perfeita, qual é a liderança perfeita, uma vez que está a dizer que o próprio diretor tem essa quase a liderança perfeita?

Entrevistada: Para mim, a liderança perfeita é aquela que…eh… consegue reunir …eh…numa só pessoa…eh… a sensibilidade, o humanismo, a competência, …eh… o respeito…e… sobretudo respeito pela opinião dos outros. Saber ouvir é fundamental… eh… e o nosso diretor de facto consegue…eh… ter tudo isso que nos leva a sentir-nos bem aqui.

Entrevistadora: Certo. Como disse, quase perfeita, o que é que faltou para ser perfeita?

Entrevistada: …Eh…É porque às vezes há decisões que também não nos agradam, não é? Eh… normalmente, no início do ano, quando recebemos o horário, olhamos para o horário e achamos sempre que… ai esta hora está aqui, mas podia estar ali… olha, aquele colega consegue sair para… ir almoçar a casa e eu ainda fico aqui até às 5…Eh…claro que para nós que estamos de fora, porque não somos nós que fazemos os horários, olhamos e até parece fácil. Se calhar não é possível fazer diferente, se calhar não é possível fazer melhor, mas, …pronto, há coisas…que às vezes não nos agradam. Nós podemos dizer: "Ah se fosse eu, tirava este funcionário daqui, este assistente operacional e punha-o ali. Ah porque o horário da… reprografia podia ser coincidente com… com o horário letivo e afinal está fechado à hora de almoço…". Pronto, nós vamos apontando algumas falhas…eh…, mas, se calhar, se tivéssemos lá não geríamos melhor. Não sei, não faço ideia…

Entrevistadora: Isso mais em relação à avaliação do projeto educativo…?

Entrevistada: Sim, sim.

Entrevistadora: E, em relação ao próprio órgão, o Conselho Pedagógico, continua a considerar que ele tem uma atuação de liderança quase perfeita ou…ou tem outra vertente em relação às deliberações, ao seu …ao papel do diretor nas deliberações do órgão do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: O nosso diretor não interfere nas liberações…eh… tem a sua opinião e…eh…com alguma frequência dá a sua opinião, mas nunca no sentido de...eh….de levar as pessoas a pensar ou agir de forma diferente daquela que a sua consciência dita e…, portanto as deliberações são conjuntas, nós somos… nós somos um órgão colegial e as deliberações são mesmo conjuntas …eh…por… por unanimidade, nem sempre. Por unanimidade, nem sempre, mas por larga maioria…em 99% dos casos.

Entrevistadora: E já aconteceu, de facto, a opinião do diretor não prevalecer no órgão em termos deliberativos?

Entrevistada: Já, já, já aconteceu mais do que uma vez.

Entrevistadora: E qual foi a postura do diretor?

Entrevistada: Aceitou, aceitou tranquilamente, sem nenhuma espécie de …de crítica. …Eh..a única coisa que disse foi " Eu Não penso assim. Eu não concordo, mas a maioria decidiu assim e a mim cabe-me aceitar." Nunca se mostrou…eh…eh…desagradado…nunca se mostrou, …eh…nunca nos cortou a nossa liberdade, pronto. … Nós estamos perfeitamente à vontade.
Entrevistadora: Ou seja, em relação à liberdade, faz lembrar um bocadinho a democracia. Considera que terá um tipo de liderança a esse nível democrático?

Entrevistada: Sim, sim, livre e democrática.

Entrevistadora: Considera que deve acrescentar algo mais relativamente a este aspeto das deliberações?

Entrevistada: Não, acho que não tenho… não tenho mais nada a acrescentar… Eu até considero que funciona, eu já estive noutros conselhos pedagógicos…eh… considero que este é um Conselho pedagógico que funciona até muito bem.

Entrevistadora: Ou seja, vai neste sentido do funcionamento…Como avalia a eficácia e o funcionamento do Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Ah…, sim acho que funciona muito bem… Acho que é eficiente e eficaz, sim, acho que sim.

Entrevistadora: E que sugestões daria ao diretor para o processo de melhoria das deliberações no Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Eu não mudaria nada, não... Eu não mudaria nada, porque acho que está a funcionar tão bem …eh…, desde logo, porque …a maioria dos colegas não se queixam e acha que sim, …acha que… que as coisas estão a funcionar. Os encarregados de educação também não, não levantam problemas.

Entrevistadora: Mas não se queixam…eh… simplesmente por algum motivo ou não se queixam porque acham precisamente porque está a funcionar bem?

Entrevistada: Não… não se queixam porque acham que está a funcionar bem e se, porventura, há alguma coisa que os colegas acham que não funciona bem… vão ao gabinete do Diretor, esclarecem com ele e ele tem sempre a porta aberta para receber as pessoas, para as ouvir e para…estar disponível para encontrar sempre a melhor solução. Não, portanto, não, não mudaria nada.

Entrevistadora: Quer acrescentar algo mais à nossa entrevista?

Entrevistada: Não., não, não. Obrigada.

Entrevistadora: Muito obrigada.

Entrevista a CP-M14

Entrevistadora: Vamos, então, iniciar. Indique o seu tempo de serviço e categoria profissional.

Entrevistado: São para aí 38 anos e…categoria profissional …quadro de agrupamento..

Entrevistadora: Há quanto tempo integra o órgão do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Pronto, ó pá, vinha lá… 18 anos, 18 anos, pronto.

Entrevistadora: Certo. E, relativamente às expetativas, que expetativas tinha em relação ao papel do Conselho Pedagógico antes de integrá-lo? O quê que achava, que expetativas tinha antes de iniciar o seu processo de integração no Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Já tinha ouvido falar no Conselho Pedagógico, que era lá que se deliberava, pá, …hum…pedagogicamente as coisas relacionadas com a escola. …Hum, pronto, agora, já há um órgão acima que é o Conselho Geral, mas primeiro era o Conselho Pedagógico, o órgão máximo, portanto, das de… deliberações.

Entrevistadora: E o que é que achava que… que ao integrar o órgão, o que é que achava que poderia fazer como elemento do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Ó pá, …hum… quando entrei, era contribuir para… para a melhoria do …do desempenho do… do funcionamento da escola, digamos assim.

Entrevistada: Em que medida as expetativas têm sido correspondidas?

Entrevistado: Essas medidas?

Entrevistadora: Em que medida…o contributo para o desempenho do …funcionamento da escola atualmente tem correspondido ou não?

Entrevistad: Ó pá, eh pá. O nosso Conselho pedagógico, o nosso aqui funciona …extremamente bem e, pronto, e o diretor ..eh… leva tipo um… já uma minuta feita…eh… e, portanto, ele não, não força, não impõe… nada, lê aquilo e depois pergunta ao órgão se se há mais alguma coisa a acrescentar se as pessoas estão de acordo, se não estão de acordo…

Entrevistadora: Certo, era precisamente isso em relação à atuação do diretor. Como avalia a sua atuação no Conselho Pedagógico comparando com as suas expetativas iniciais? Era precisamente isso que estava a dizer e que pode acrescentar, certo?

Entrevistado: Sim… que, pronto, ele não, não força não ou não sei se o termo é correto, ele não, não impõe decisões próprias, nem exige. Ele não diz "Eu quero, posso e mando.", não… é uma pessoa extremamente aberta e…e bastante humana, pronto.

Entrevistadora: Indique os princípios, ou seja, os principais benefícios que encontra ao participar no Conselho Pedagógico. Quais são os principais benefícios que encontra? Pode ser em relação a si próprio ou pode ser em relação a toda a escola.

Entrevistado: Para…para mim…hein…hein…

Entrevistadora: Quais os benefícios que considera relevantes, pelo facto de participar no Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Ó pá, relevantes e contribuir para o bom funcionamento da… da instituição… Pronto, participar neste em todas as decisões e a gente está muito mais próximo da… da realidade da escola, do que é a escola…hein… em si….Funcionamento…eh…, portanto, é isso que eu sinto. Tento dar o meu melhor, pronto.

Entrevistadora: E que constrangimentos ou obstáculos encontra ao participar no órgão?

Entrevistado: Eu até este momento não encontro obstáculo, não encontro nenhum, não, nenhum constrangimento.

Entrevistadora: E que estratégias sugere para mitigar os principais constrangimentos que eventualmente possam ser encontrados no Concelho Pedagógico? Porque pode não encontrar como elemento, mas não sei se já verificou algum constrangimento que pudesse eventualmente acontecer no órgão...

Entrevistado: Ó pá, assim, de momento…de momento, não me lembro de…de nenhum. Já passei por muitos, mas …eh… eu tenho mais memória dos mais recentes, porque eu também já fui Presidente do… do Conselho Pedagógico, no…, porque eu estou nas duas escolas no (identificação de um local) e aqui, pronto, e lá também foi pelo menos, foi um ano diretor, tinha fazer parte…, era fazer parte dele, diz. Já eu já estou aqui há 13. Mas há muitos anos...foi para aí há 14 anos, pá.

Entrevistadora: Aqui nesta escola, que faz parte do agrupamento atual, porque anteriormente eram escolas separadas, não é?

Entrevistado: …Sim, pronto. Eu… eu… eu vim para aqui em 2000 e… a gente agrupou em 2010, por isso vai fazer já 14.

Entrevistadora: Certo. Mas se não se recorda de alguma estratégia, pelo menos com este diretor, não se recorda muito bem. E que práticas do diretor considera mais positivas para facilitar as deliberações do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: …Práticas?

Entrevistadora: Que práticas, aquilo que há pouco até referia, como é que o diretor fazia?

Entrevistadora: Ele, ele leva tudo esquematizadozinho, apresenta ao órgão e, pronto, e depois isso é com base em document… em... informação que lhe é fornecida por os coordenadores de departamento, depois ele faz um resumo, elabora-a...eh…e depois a ata é muito mais …eh…pormenorizado.

Entrevistadora: Sim, mas em relação às… às deliberações, ou seja, às decisões tomadas?

Entrevistado: Vá… raramente deste… desde que eu estou com este diretor, raramente…eh… fo…fomos a votações, é quase tudo…as deliberações são quase todas por…por unanimidade.

Entrevistadora: Ou seja, a votação existe, as deliberações existem, mas tem havido consenso.

Entrevistado: …tem havido consenso. Só, … mas só uma vez ou outra é que votamos… já nem sei.

Entrevistadora: Ou seja, votar em termos de desacordo, é isso?

Entrevistado: Portanto, uns tinham uma ideia, outros tinham outra ideia…

Entrevistadora: Mas a votação existe sempre, só que têm considerado…tem me dito que tem sido por unanimidade, certo?

Entrevistado: sim…por unanimidade.

Entrevistado: Ou seja, considera que as práticas de levar tudo e…e das informações que têm origem, pelo aquilo que eu entendi, nos departamentos ou noutros órgãos vão facilitar, é isso?

Entrevistado: É. E também qualquer coisa que ele diga que é preciso, por exemplo, nós temos e de fazer agora análise dos resultados do primeiro período e… já fizemos, o coordenador do departamento é que vai apresentar e ou manda ao diretor e, depois, ele…eh…eh…escreve aquilo também na tipo na minuta, aquilo e…e depois, só no fim, o diretor dá a pa… palavra a todos os professores, todos os…os conselheiros para se querem , eh pá, dizer alguma coisa para além daquilo que foi deliberado…eh…a durante o pedagógico.

Entrevistadora: E essa situação dos coordenadores apresentarem tem origem apenas no trabalho do coordenador ou no trabalho que vem dos grupos disciplinares?

Entrevistado: É…dos grupos disciplinares, fizemos já a análise…e agora mandamos para a coordenadora de… de departamento.

Entrevistadora: Certo. Apesar de ter dito que não se recorda de alguma prática, não sei se… se possa vir ainda agora a surgir alguma situação. Existe alguma prática do diretor que considere inadequada ou que dificulte o trabalho no Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Não. Deste diretor num… num… entraves num… tem mesmo, antes pelo contrário. Põe as pessoas extremamente…extremamente à vontade, portanto, as pessoas falam, dizem aquilo que pensam, exprimem as suas ideias e ele, pronto, ou concorda que…mas por norma…hein… não faz assim grandes comentários. Pode fazer… pode fazer…

pode fazer…, pronto, pode dizer assim, “olha, eu acho que devia também ser feito assim”, mas não impõe. Não é impor “eu digo assim, eu quero isto tem que ser assim.” para ele não, isso nunca… neste diretor não temos.

Entrevistadora: Ou seja, no fundo, está a falar no tipo de liderança. Então, considerando o tipo de liderança exercido pelo diretor, em que medida a sua atuação influencia a participação dos membros nas deliberações? Era precisamente isso que estava a dizer.

Entrevistado: Ele, ele deixa abertamente…eh… que as pessoas…hein… exprimam as suas ideias, ponham os seus pontos de vista…eh…e depois chega-se a um consenso.

Entrevistadora: Muito bem. Ou seja, considera que há um trabalho colaborativo ou acha que há uma imposição de ideias?

Entrevistado: …Não… um trabalho colaborativo por parte do diretor.

Entrevistadora: E considera que isso é um constrangimento ou um benefício para a própria escola?

Entrevistado: Eu acho que isso é benéfico… acho que é benéfico.

Entrevistadora: Ou seja, tendo em conta as suas expetativas iniciais e o funcionamento do órgão, considera o quê relativamente ao tipo de liderança deste diretor?

Entrevistado: ...eh…

Entrevistadora: Há pouco referiu que o tipo de…de expetativas que tinha, que era participar diretamente no funcionamento, no bom funcionamento de uma escola, do agrupamento, e este tipo de liderança conseguiu…

Entrevistado: Acho que ajuda.

Entrevistadora: Ajuda?

Entrevistado: Ajuda, eu para mim é o tipo de liderança que ele está a implementar, acho.

Entrevistadora: Então, que tipo de liderança considera que ele está a implementar?

Entrevistado: Ó pá,…eh…ó pá, como é que eu hei de dizer …

Entrevistadora: Há aqui uma liderança democrática, não democrática, colegial, colaborativa ou, pelo contrário, impositiva.

Entrevistado: Acho…Acho que é um pouco dessas… dessas …dessas …dessas… disso tudo o que acabou de dizer.

Entrevistadora: Ou seja...

Entrevistado: Democrática, colegial, colaborativa. Acho.

Entrevistadora: Acha que o diretor tem um espírito crítico ou, pelo contrário, um espírito ou aberto ou fechado?

Entrevistado: Tem um espírito muito aberto, aberto e posso dizer que há escolas em que os diretores … é preciso por marcação para a gente ir lá se quiserem falar com ele. Este diretor, qualquer um, a qualquer hora, qualquer professor ou funcionário … a porta está sempre aberta.

Entrevistadora: E isso verifica-se, então, também esse reflexo no Conselho…

Entrevistado:… no Conselho Pedagógico.

Entrevistadora: Ou seja, está satisfeito em participar no Conselho Pedagógico, com uma liderança como aquela que referiu?

Entrevistado: Estou.

Entrevistadora: Acha que teria mais dificuldade em trabalhar noutro tipo de escola?

Entrevistado: É provável que a gente se se sentir intimidado ou… ou se não se sentir à vontade, pá, seria diferente a…a postura …as decisões e…e se fosse uma pessoa que, sei lá…que "Eu quero, posso e mando.", pá, as pessoas sentiam-se assim, um bocado mais.

Entrevistadora: E neste caso, não existe, é isso?

Entrevistado: É precisamente o contrário, precisamente o contrário. Já o conheço há… ele já foi o meu sudiretor também no…no (identificação da escola) e já …eu já conheço este diretor há 20 e…e... 22…23 anos, para aí, 23 anos. De maneira …, mas qualquer elemento…eh… fala com ele perfeitamente e ele nem quer que lhe chamem… que o tratem por diretor " Senhor diretor". Há alguns colegas que ainda… fomos umas…, por exemplo, eu falo com ele, eu e muita gente, falo com ele abertamente como se tivéssemos a falar com um colega, com algum colega normal, sem ser… sem ter o posto que tem, que é um posto ingrato, que é.

Entrevistadora: Como avalia a eficácia e o funcionamento do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Funciona bem, porque toda a gente tem hipótese de…de dar a sua opinião…não há bloqueios. Funciona…vai a votação…há democracia…é democrático. Não é como chegar lá e…e…dizer…é transparente…tudo à disposição dos conselheiros…são quem decide, pronto. Ele…ele dirige o Conselho Pedagógico…não é para ferir ninguém…é a minha opinião.

Entrevistadora: Que sugestões daria ao Diretor para o processo de melhoria da deliberação no Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Não tenho…eh pá…não tenho sugestões para dar…porque…eh…da maneira que está é *online* …porque não se dispersam…eh…estão a ser tomadas de forma correta. O diretor põe sempre à consideração dos conselheiros…eh pá…tudo. Que eu me lembre…nunca…nunca utilizou o voto de qualidade é… extremamente aberto, disponível…para toda…toda a gente sem exceções, pronto.

Entrevistadora: Muito bem. Não sei se quer acrescentar ou retificar alguma situação que tenha dito na entrevista, ou se quer acrescentar algo dentro da sua perceção?

Entrevistado: Não, ó pá, eu acho que eu estou satisfeitíssimo. Gosto da escola e…e gosto da direção… específica que estamos a falar.

Entrevistadora: E do tipo de liderança?

Entrevistado: E do tipo de liderança, também.

Entrevistadora: Muito bem.

Entrevistado: Acho que ele, que…acho que está, na minha opinião, está a…a liderar bem a escola, pronto, dá muito trabalho, eu sei que ele tem muito trabalho, mas…mas pronto.

Entrevistadora: Obrigada.