

# AS LÓGICAS SUBJACENTES À SELEÇÃO DAS LIDERANÇAS ESCOLARES INTERMÉDIAS

Ana Gomes<sup>1</sup>, António Oliveira<sup>2</sup>, Lília Vicente<sup>3</sup>, Rui Castro<sup>4</sup>

ana.n.gomes@gmail.com, antoniomfoliveira@gmail.com, lmlsvv@gmail.com, rfcastro8@gmail.com

<sup>1 2 3 4</sup> Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal

## Resumo

As lideranças escolares intermédias e, em particular, os Coordenadores de Departamento são, à luz do atual modelo de gestão das escolas, uma das chaves para o sucesso ou insucesso da liderança da escola. O processo de escolha dos referidos Coordenadores, ainda que obedecendo, naturalmente, aos normativos legais, é passível de um vasto leque de critérios permitindo ao diretor e aos professores alguns graus de liberdade. Pretende-se com este estudo avaliar quais esses critérios e a respetiva utilização por parte de professores e diretores. Para a prossecução dos trabalhos foram realizadas entrevistas aos diretores de duas unidades orgânicas (UO), uma na região de Lisboa e Vale do Tejo e outra na região Norte. Foram ainda realizados inquéritos online aos professores das respetivas UO.

**Palavras-Chave:** lideranças pedagógicas intermédias, coordenadores de departamento, critério de nomeação formais e informais.

## 1. Revisão de literatura

Nos últimos 50 anos, o sistema de ensino em Portugal foi alvo de múltiplos ajustamentos impostos por exigências sociais e políticas, seja a nível nacional ou internacional.

Exemplo disso é a vasta legislação produzida desde 1974, nomeadamente no que respeita ao modo como a escola é organizada e gerida. Efetivamente, assumindo-se esta como um espaço de serviço público, cujo objetivo primeiro é, a par de fazer os seus alunos “apropriarem-se do saber, ou melhor, fazê-los aprender alguma coisa” (Roldão, 2005), desenvolver neles competências que lhes permitam enfrentar os desafios impostos pelos mercados de trabalho nas modernas sociedades em permanente mutação.

Com o objetivo de responder a estes desafios, do ponto de vista conceptual, nas últimas décadas a liderança das organizações educativas tem sido descrita como uma liderança que se pretende seja educativa e pedagógica. Costa e Castanheira (2015) salientam ainda que esta não se coaduna com uma visão estritamente burocrática ou tecnocrata da liderança. Mais do que servir propósitos normativos, que também deverá servir, uma verdadeira liderança educativa e pedagógica será aquela que contribui para o desenvolvimento da organização escolar, em todas as suas dimensões, sendo “participativa, colaborativa, emancipatória, de interpretação crítica da realidade” (Costa & Castanheira, 2015, p. 27).

Importa começar por caracterizar a organização escolar. Como lembram Costa e Castanheira (2015, p. 26), as organizações escolares têm uma missão específica – educativa – e são “*debilmente articuladas*, sujeitas a processos de *conflitualidade de interesses* e de *luta pelo poder*, dispondo de *práticas ritualizadas*, de *cerimónias de fachada* e de *hipocrisia*, ou mesmo contextos marcados pela *anarquia*, pela *desordem*”. Ou, como as designa Weick (1976, p. 4), “*loosely coupled systems*”, porque compostos por “elementos que estão de alguma forma interligados, mas em que cada um retém alguma identidade e separação, sendo que essa interconexão pode ser circunscrita, pouco frequente, fraca nos seus efeitos mútuos, sem importância e/ou lenta a responder”, atribuindo dessa forma alguma inconstância e fragilidade às relações que se estabelecem entre as diversas estruturas pedagógicas que compõem a organização escolar.

Os conceitos a que Costa e Castanheira recorrem na caracterização que fazem das organizações escolares, e que destacam em itálico (mantido na citação aqui feita), apontam para um contexto organizacional que pode ser propício ao surgimento de lideranças nas escolas que sirvam não só os propósitos da organização escolar, mas também outros, mais pessoais, de vários dos seus atores. Pode, assim, acontecer que os cargos de liderança intermédia sejam ocupados não por aqueles que reúnem os requisitos para tal, mas por aqueles que melhor possam servir as linhas de atuação desenhadas pelo órgão diretivo.

Apesar dos sucessivos normativos legais a que acima se aludiu, um fio condutor manteve-se relativamente à governação da escola pública, a qual assenta em três estruturas – o conselho diretivo/executivo ou diretor, o conselho pedagógico, e o conselho administrativo – nas quais têm assento docentes, discentes e pessoal não-docente (Machado, 2015).

Em 1998, um novo órgão emergiu com o propósito de abarcar uma maior diversidade de agentes da comunidade educativa – a assembleia de escola – mais tarde renomeada para conselho geral (Machado, 2015).

Dessa organização interna fazem parte as chamadas estruturas de gestão pedagógica intermédia consubstanciadas em coordenações (de departamento curricular; de diretores de turma; de estabelecimento; de projetos;...) que mais não visam do que concorrer para a operacionalização das linhas de atuação estabelecidas nos documentos orientadores da escola, designadamente o Projeto Educativo, o Plano Anual e Plurianual de Atividades, o Projeto de Intervenção, o Plano de Ação Estratégica, a Estratégia de Educação para a Cidadania (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, 2008).

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, o conselho pedagógico passa a ser por excelência o órgão dos líderes intermédios como refere Machado (2015). Na sua composição atual incluem-se os coordenadores de departamento que nele têm assento obrigatório, sendo eleitos pelos professores do departamento de entre um grupo de 3 professores nomeados pelo diretor com o objetivo de colaborarem “com o conselho pedagógico e com o diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o

trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente” (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, 2008, art.º 42º, n.º1).

É importante salientar o facto de que, apesar de no estudo de Costa e Castanheira (2005) a liderança das organizações educativas ter sido apontada como um fator importante na promoção da melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos, estes autores chamam a atenção para a evidência de os ocupantes de cargos de gestão das escolas poderem não ser líderes, da mesma forma que as escolas podem ter líderes que não exercem nenhuma função de gestão. Contudo, o sucesso da organização educativa, a sua melhoria, precisa da conciliação destes dois conceitos: é necessário que os gestores pedagógicos exerçam também uma liderança educativa e pedagógica (Costa & Castanheira, 2015, pp 27-28).

Acresce que não obstante a lei estabelecer os requisitos a que os docentes devem obedecer para serem elegíveis para o desempenho do cargo de coordenador de departamento (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, 2008), a mesma não refere qual o perfil funcional desejável para esse exercício. De facto, são omissas quaisquer referências a competências essenciais tais como de liderança, comunicacionais, supervisivas, que desse modo parecem ser relegadas para plano de menor relevância cumpridos que estejam os requisitos previstos na lei<sup>1</sup>.

Numa investigação no âmbito da liderança escolar feita à realidade de 12 agrupamentos de escolas da região norte de Portugal, Machado (2015) encontrou evidências de outras organizações de professores, originando conseqüentemente novas lideranças intermédias, seguindo o princípio das equipas educativas apresentado em 1998 por Formosinho, sendo que esse agrupamento de professores visa promover o trabalho colaborativo entre docentes.

Efetivamente, entende-se que essa colaboração é mais eficaz quando surge espontaneamente no seio dos professores do que quando lhes é imposta, situação que mais não configura do que uma mera aparente colaboração com o objetivo de dar resposta a uma determinada diretriz. Esta visão pressupõe que os membros de um grupo específico se identifiquem com os propósitos de constituição do mesmo e para ele contribuam ativamente.

---

<sup>1</sup> art.º 43º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho

Assim, nas lideranças que emergem desta forma, numa lógica *bottom-up*, a tomada de decisão é uma função partilhada por todos os elementos do grupo e não apenas uma responsabilidade do seu coordenador formal. No entanto, este deve ser detentor de um conjunto de competências – como sejam a aptidão para conduzir as reuniões, a devida preparação da documentação necessária, a capacidade para transformar situações adversas em desafios que alavanquem a mudança, e qualidades pessoais e humanas – que lhe permitam gerir as diferentes sensibilidades presentes no seu grupo de trabalho bem como as idiossincrasias de cada membro.

Contudo, numa investigação que procura relacionar as lideranças intermédias com a avaliação de docentes, Ramalho (2014) encontra evidências de novas lideranças intermédias que, ao contrário das referidas por Machado (2015), surgem de uma lógica *top-down*, ao serem indicadas pelo diretor, com objetivos essencialmente relacionados com a avaliação do desempenho docente.

Ainda no que respeita à designação de docentes para o cargo de coordenador de departamento, Sequeira (2018, s.p.), num estudo sobre a importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas afirma que “o que à partida poderia sugerir a consubstanciação da designação dos coordenadores de departamento, dada a regulamentação que há neste âmbito pode, também, levantar algumas perplexidades”. No entanto, segundo ele a mais notória parece estar no facto de o diretor da escola objeto de estudo propor para o cargo os docentes que denotam competências no âmbito gestão e supervisão pedagógica. Perante tal conclusão não fica claro onde reside a ‘perplexidade’ referida pelo autor posto que deste estudo parece sobressair a ideia de que a designação dos docentes para os cargos de coordenação das estruturas pedagógicas intermédias assenta sobretudo no facto de o diretor neles reconhecer “capacidades e competências para continuar a desempenhar o cargo” ou então ter “um trabalho continuado na escola que leva a que todos reconheçam competência e capacidade de trabalho”, parecendo assim seguir uma estratégia de compensação de lacunas da própria lei.

Importante para as designações ao cargo de coordenador de departamento feitas pelos diretores das unidades orgânicas poderiam ser igualmente as perceções que os docentes têm sobre o perfil que deve apresentar o coordenador do seu

departamento, pois de acordo com Alves *et al.* (2009) essas podem/devem vir a configurar um contributo importante para “a regulamentação interna das principais características que devem constituir o perfil dos detentores desses cargos”, isto é “o perfil de competências capaz de legitimar o coordenador (...) mais adequado ao funcionamento e cultura organizacional de cada escola/agrupamento” (p. 3689) no sentido de melhor desempenhar as funções inerentes ao cargo.

Será, então, desejável que os gestores da escola sejam igualmente líderes, uma vez que a estrutura de gestão da escola deve ser composta por quem evidencie competência no exercício da liderança pedagógica.

Da literatura consultada foi possível compreender que se é certo que qualquer diretor de UO do Estado é obrigado, pelo princípio da obediência, a cumprir o que a lei prescreve, não é menos certo que ele pode fundamentar as suas nomeações em conceitos nada desprovidos de subjetividade.

Estes conceitos, pese embora a subjetividade com que possam ser entendidos pelos atores escolares, devem, então, constituir-se como os critérios que devem estar presentes na nomeação pelos diretores dos candidatos ao cargo de coordenador de departamento.

A tabela seguinte elenca esses critérios, agrupados em dimensões específicas da gestão e liderança escolar:

Tabela 1: dimensões e categorias de critérios.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CATEGORIAS (CRITÉRIOS)</b>
<b>Competências de gestão</b>	Organização
	Avaliação de desempenho
	Comunicação
<b>Liderança pedagógica</b>	Competências de supervisão pedagógica
	Operacionalização das linhas de orientação da direção
	Trabalho colaborativo
	Gestão de conflitos
<b>Reconhecimento pelos pares</b>	Trabalho continuado na escola
	Competência reconhecida
	Capacidade de trabalho reconhecida

## 2. Metodologia e amostra

A fim de responder à questão e sub-questões desta investigação, foi adotada uma metodologia mista de análise quantitativa e qualitativa.

Foi desenhado um questionário para ser administrado a professores com o objetivo de perceber quais as suas percepções relativamente aos critérios adotados pelo diretor na nomeação dos candidatos a coordenador de departamento, bem como quais os critérios considerados relevantes para cada um dos respondentes no momento da eleição do seu coordenador, tendo os resultados sido tratados estatisticamente.

A escolha pelo questionário deveu-se ao facto de ser um instrumento que permite recolher informação de forma rápida e sistematizada de uma amostra vasta (Günther, 2003).

Foi desenhado um questionário *online*, adaptado a partir de “*Questionário aos Professores do Departamento*” (Vilas-Boas, 2012) composto por duas baterias com uma escala de respostas de Likert de 5 pontos: a primeira com dezasseis itens e que visa perceber as percepções dos professores relativamente aos critérios adotados pelo diretor na nomeação dos três candidatos à eleição de coordenador de departamento; e a segunda com catorze itens procurando perceber quais os critérios mais importantes para os professores na eleição do seu coordenador. A legenda dos 5 pontos da escala de Likert é a que se segue para a primeira bateria:

- 1 - *discordo totalmente*
- 2 - *tendo a discordar*
- 3 - *não sei ou não tenho opinião*
- 4 - *tendo a concordar*
- 5 - *concordo totalmente*

e a seguinte para a segunda bateria:

- 1 - *discordo totalmente*
- 2 - *tendo a discordar*
- 3 - *neutro*

4 - tendo a concordar

5 - concordo totalmente

Adicionalmente, foram colocadas questões para recolher informação sociodemográfica dos respondentes.

Foi também elaborado um guião de entrevista a ser administrada a diretores de duas Unidades Orgânicas, com o propósito de perceber quais os critérios adotados por estes na nomeação dos três professores candidatos a coordenador de departamento.

Este guião é composto por quatro blocos de questionamento: um primeiro visando a legitimação da entrevista; um segundo com o qual se pretende fazer a caracterização académica e profissional dos entrevistados; um terceiro que tem como objetivo perceber qual a importância atribuída pelo diretor às lideranças intermédias, nomeadamente, ao coordenador de departamento; e um último, para finalizar a entrevista, dando ao diretor a possibilidade de acrescentar algo ou abordar algum tema que entendesse pertinente.

Os procedimentos obedeceram à Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências de Educação (2014) e ao Código de Ética e Conduta da Universidade Católica Portuguesa.

A amostra desta investigação foi de conveniência. Foram contactados dois diretores de UOs situadas em diferentes áreas geográficas – uma na região Norte, e a outra na região Lisboa e Vale do Tejo – a quem foram feitas as entrevistas e que divulgaram o questionário, eletronicamente, pelos professoras das suas UOs.

As entrevistas foram conduzidas em semanas consecutivas por dois pares constituídos por dois autores deste artigo cada, que se deslocaram às UO's dos respetivos diretores. Consecutivamente, foi feita a transcrição de ambas as entrevistas e a análise de conteúdo foi realizada pelos quatro autores deste artigo harmonizando critérios de categorização.

Foram rececionados vinte questionários corretamente respondidos e considerados válidos, aos quais foi feita análise estatística descritiva de cada um dos itens das baterias de questionamento.

### **3. Análise de entrevistas**

Os diretores entrevistados possuem ambos formação na área da administração escolar bem como muitos anos (mais de 20) em funções diretivas e em diferentes modelos de gestão.

A liderança e a gestão são os aspetos considerados como mais relevantes no desempenho da função do diretor. O D01 refere a liderança como sendo para si o primordial, ainda que o reconheça que as funções de gestão corrente muitas vezes a ela se sobreponham, tornando o cargo com um pendor mais administrativo, enquanto o D02 destaca a gestão dos interesses individuais dos professores com os interesses coletivos dos alunos e das suas aprendizagens como o aspeto a que dá maior relevo.

Quando interrogados sobre o papel das lideranças intermédias das suas UOs, o D01 assumiu prontamente considerá-las como o seu ‘braço direito’, justificando essa perceção pelo facto de, ao terem assento numa série de órgãos (Conselho Pedagógico, Departamento, Conselhos de Turma, Grupo Disciplinar), serem os indivíduos mais bem informados sobre o que se passa na escola. O diretor D02, contudo, é menos assertivo na sua resposta, começando por referir que a formação não é garante de que o coordenador de departamento tenha o perfil adequado. No que respeita à orgânica da sua UO, o perfil funcional dos seus coordenadores de departamento parece incidir no apoio à direção, afirmando que funcionam como interlocutores entre os professores e a direção e que são responsáveis pela nomeação dos subcoordenadores. Declara também que, não obstante ser da sua competência a avaliação dos docentes, a maioria utiliza o previsto na lei para delegar essa tarefa. Para além disso, cabe-lhes ainda a verificação dos instrumentos de avaliação e o desenvolvimento das planificações.

No que respeita à aplicação da legislação (Decretos-Lei n.ºs 75/2008 e 137/2012), o D01 elenca, para além do previsto na legislação, a predisposição para o cargo, a experiência no cargo e a confiança no trabalho desenvolvido pelo docente como critérios de nomeação dos candidatos a coordenadores de departamento. O D02 afirma não ter a legislação referida introduzido qualquer alteração ao processo de nomeação e reporta que, quando existem mais do que três docentes que reúnem as condições, o que prevalece é o perfil, salientando a preocupação que evidenciam com a aprendizagem dos alunos e a cordialidade nas relações que mantêm com os

seus pares, alunos e pais. Porém, quando não existem docentes em número suficiente passíveis de serem nomeados ou se existir apenas um mas que se revele “débil”, assume que chega por vezes a recorrer a estratégias alternativas previstas na lei (como seja a atribuição de um cargo impeditivo de poder ser elegível para o cargo de coordenador de departamento), de modo a possa ser nomeado um outro docente que, ainda que não possua a formação exigida, tem o seu trabalho reconhecido. Para o D01, sempre que esta última situação se verifica na sua UO, a opção utilizada é a “por exclusão de partes”.

Relativamente às dificuldades com as quais os coordenadores se deparam, estas prendem-se sobretudo com o défice de capacidade de liderança, na perspetiva do D02.

No final da entrevista foi dado aos diretores questionados oportunidade para se pronunciarem sobre o que podiam considerar como relevante referir relativamente à matéria em discussão e que não tivesse sido mencionado. Assim, o D01 revelou acreditar que a nova direção prestes a entrar em funções na sua UO iria seguir a linha orientadora que a direção cessante tinha imprimido, enquanto o D02 se deteve naquilo que, na sua perspetiva, é fundamental um coordenador de departamento assegurar e que é acompanhamento sistemático da prática letiva numa perspetiva de supervisão pedagógica.

Do descrito pode inferir-se que, pese embora a legislação estabeleça os termos que subjazem à nomeação dos docentes passíveis de serem eleitos para coordenador de departamento, a direção da UO dispõe de dispositivos que, sem que a desrespeitem, possam optar por medidas alternativas no sentido de poderem nomear para candidatos ao cargo aqueles que efetivamente se revelam como mais aptos a desempenhá-lo à luz do que é o plano estratégico da escola.

#### **4. Análise dos resultados dos inquéritos**

Os questionários feitos aos professores permitem concluir que existe concordância entres eles sobre os critérios que subjazem à escolha dos diretores, aquando da nomeação dos candidatos. Refira-se, contudo, que em quase todos os critérios são obtidas respostas em todos os níveis da escala (Tabela 2).

Tabela 2: Valores de média, moda, desvio padrão, mínimo e máximo para cada um dos itens da questão 10 “Quais os critérios tidos em conta pelo diretor na nomeação dos candidatos ao cargo de coordenador de departamento na sua escola?” do questionário online.

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min	Max
Capacidade liderança	4,35	5	0,85	2	5
Facilidade comunicação	4,20	4	0,75	2	5
Grupos recrutamento	3,32	5	1,56	1	5
Competência pedagógica e didática	4,45	4	0,50	4	5
Experiência no desempenho do cargo	3,95	5	1,16	1	5
Capacidade de gestão de conflitos	4,53	5	0,50	4	5
Capacidade de resolução de problemas	4,58	5	0,49	4	5
Facilidade de relacionamento intragrupal	4,47	5	0,75	2	5
Facilidade de relacionamento com a Direção	4,60	5	0,49	4	5
Facilidade de relacionamento entre os diferentes departamentos	4,40	4	0,58	3	5
Capacidade de fomentar o trabalho colaborativo dentro do grupo	4,45	4	0,50	4	5
Modelo de boas práticas docentes	4,35	4	0,57	3	5
Conhecimento profundo da escola	4,20	5	0,98	2	5
Antiguidade na escola onde exerce	3,55	4	0,97	2	5
Afinidade com o Diretor do AE/ENA	3,21	2	1,20	1	5
Concordância com a visão de escola defendida pela direção	3,68	4	1,03	2	5

Legenda da escala de respostas: 1 - discordo totalmente; 2 - tendo a discordar; 3 - não sei ou não tenho opinião; 4 - tendo a concordar; 5 - concordo totalmente

Alguns dos critérios apresentam uma amplitude de resultados muito pequena. Os respondentes estão tendencialmente de acordo ou totalmente de acordo que,

quando procede à nomeação dos candidatos ao cargo de coordenador de departamento, o diretor releva como critérios: “capacidade de fomentar o trabalho colaborativo dentro do grupo”, “facilidade de relacionamento com a direção”, “capacidade de resolução de problemas”, “capacidade de gestão de conflitos” e “competência pedagógica e didática.” Já quanto a outros três critérios – “grupos recrutamento”, “experiência no desempenho do cargo” e “afinidade com o Diretor do AE/ENA”, embora a média das respostas seja superior ao ponto médio, indicando uma concordância, existe uma grande dispersão nas respostas indicando opiniões muito diversas (figura 1).

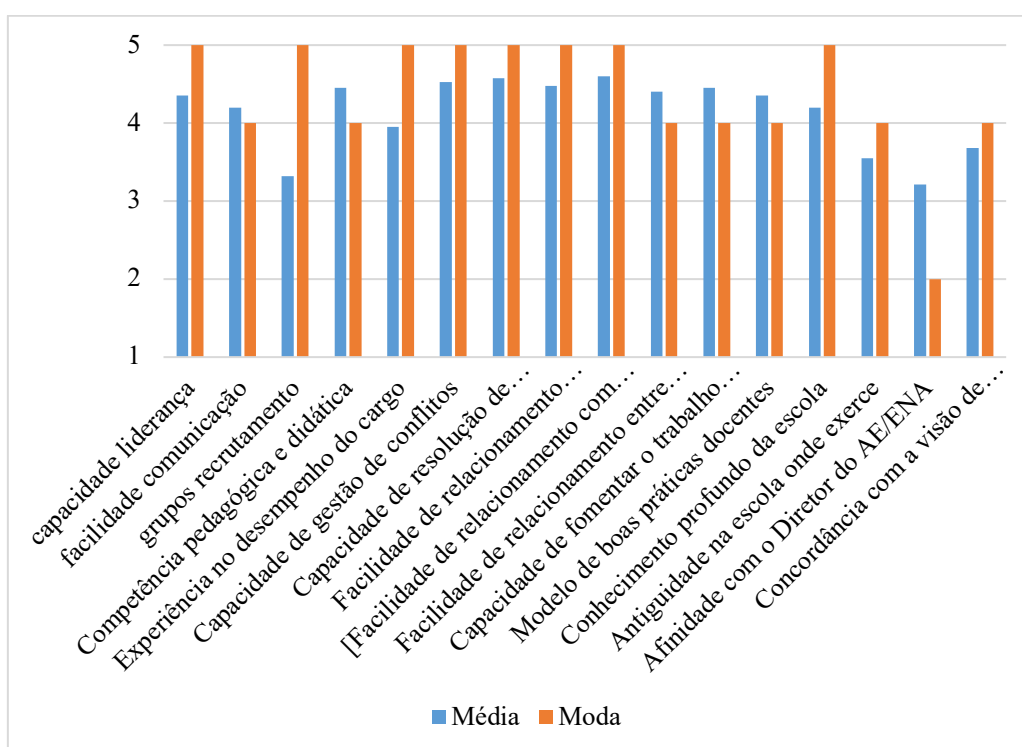


Figura 1: “Quais os critérios tidos em conta pelo diretor na nomeação dos candidatos ao cargo de coordenador de departamento na sua escola?”

Em relação aos critérios que os professores mais valorizam para a escolha do seu Coordenador de Departamento Curricular constatamos de novo que existe uma concordância geral entre os professores em relação à grande maioria dos critérios (tabela 3).

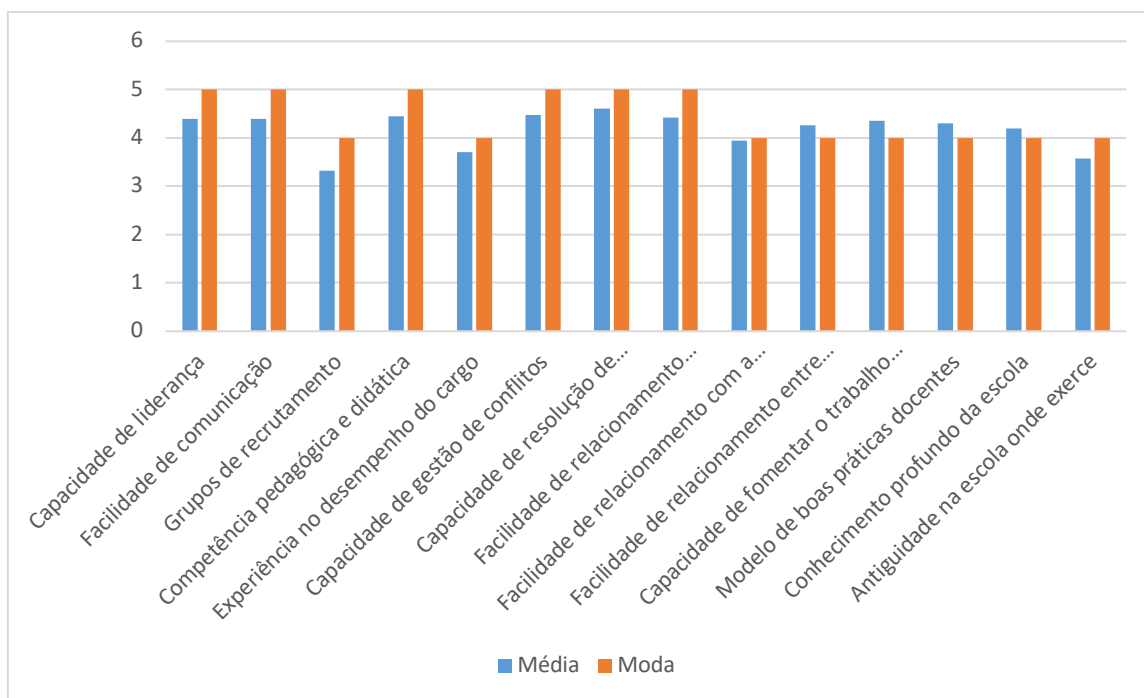
Tabela 3: Valores de média, moda, desvio padrão, mínimo e máximo para cada um dos itens da questão 11 “De entre os critérios seguintes, quais os que mais relevou aquando da sua votação na eleição do Coordenador do seu Departamento Curricular?” do questionário online.

	Média	Moda	Desvio Padrão	Min	Max
Capacidade de liderança	4,40	5	0,73	3	5
Facilidade de comunicação	4,40	5	0,66	3	5
Grupos de recrutamento	3,32	4	1,45	1	5
Competência pedagógica e didática	4,45	5	0,74	3	5
Experiência no desempenho do cargo	3,70	4	1,19	1	5
Capacidade de gestão de conflitos	4,47	5	0,60	3	5
Capacidade de resolução de problemas	4,60	5	0,58	3	5
Facilidade de relacionamento intragrupal	4,42	5	0,82	2	5
Facilidade de relacionamento com a Direção	3,94	4	0,85	2	5
Facilidade de relacionamento entre os diferentes departamentos	4,26	4	0,64	3	5
Capacidade de fomentar o trabalho colaborativo dentro do grupo	4,35	4	0,57	3	5
Modelo de boas práticas docentes	4,30	4	0,64	3	5
Conhecimento profundo da escola	4,20	4	0,81	2	5
Antiguidade na escola onde exerce	3,58	4	0,99	1	5

Legenda da escala de respostas: 1 - discordo totalmente; 2 - tendo a discordar; 3 - neutro; 4 - tendo a concordar; 5 - concordo totalmente

De salientar que em relação aos critérios “capacidade de liderança”, “facilidade de comunicação”, “competência pedagógica e didática”, “capacidade de gestão de conflitos”, “capacidade de resolução de problemas” e “facilidade de relacionamento” a concordância entre eles é mesmo praticamente total.

Já quanto aos critérios “Grupos de recrutamento”, “Experiência no desempenho do cargo” e “Antiguidade na escola onde exerce”, embora a média geral indique uma marginal concordância existe uma grande dispersão de resultados indicando divergência de opiniões entre os professores.



1 – discordo totalmente; 2 – tendo a discordar; 3 – não sei ou não tenho opinião; 4 – tendo a concordar; 5 – concordo totalmente

Figura 2: De entre os critérios seguintes, quais os que mais relevou aquando da sua votação na eleição do Coordenador do seu Departamento Curricular?

## 5. Conclusões

Os diretores das UOs entrevistados relevam as qualidades profissionais e pessoais dos professores de cada departamento em complemento aos requisitos previstos na lei no momento de nomear três candidatos ao cargo, coincidindo nesta prática com as perspetivas enunciadas por Sequeira (2018) e por Costa & Castanheira (2015). Assim, para além dos requisitos previstos na lei, os diretores das UOs, destacam como determinantes a experiência no cargo, o reconhecimento de mérito e competência pelos seus pares, e a capacidade de diálogo com todos os agentes da comunidade escolar.

Da análise dos inquiridos, resulta uma visão concordante entre as qualidades que cada professor entende serem determinantes para o exercício da função no momento em que elege o seu coordenador de departamento, e as qualidades que o diretor relevou na nomeação dos três candidatos ao cargo, destacando-se “capacidade de liderança”, “capacidade de gestão de conflitos”, “capacidade de resolução de problemas”, e “facilidade de relacionamento intragrupal”.

Os dados recolhidos são um contributo no sentido de perceber que critérios podem e devem ser considerados no momento da nomeação dos candidatos a coordenador de departamento, tal como sugerem Alves et al. (2009).

## 6. Referências bibliográficas

- Alves, P. et al (2009). Concepções dos Professores Sobre o Papel dos Coordenadores das Estruturas de Coordenação Educativa e de Supervisão Pedagógica na Avaliação de Desempenho Docente, *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp. 3674-3690). Braga: Universidade do Minho
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), 13-44.
- Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, Pub. L. No. 75/2008, 2341 (2008). Portugal: Diário da República, 1ª série - Nº 79 - 22 de abril de 2008.
- Formosinho, J. (1988). Proposta de organização do 2o ciclo do ensino básico em agrupamentos educativos. Trabalho elaborado para a Comissão de Reforma do sistema educativo. Braga: Universidade do Minho (policopiado).
- Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário. *Série: Planeamento de pesquisa nas ciências sociais*, (01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.
- Machado, J. (2015). Coordenação e gestão pedagógica da escola. *Gestão e Desenvolvimento*, 23, 155-168.
- Ramalho, H. M. P. (2014). Avaliação do desempenho docente e gestão escolar: reflexos na gestão intermédia e efeitos de reverticalização na hierarquia de escola. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 9(2), 290-305.
- Roldão, M. C. (2005). Profissionalidade docente em análise – especificidades dos ensinos superior e não superior. *Revista NUANCES*, Universidade do Estado de São Paulo, ano XI, n. 13, p. 108-126, jan./dez.
- Sequeira, A. (2018). A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas, in *PROFFORMA, Revista Online do Centro de Formação de Professores do Nordeste Alentejano*, n.º 23, Dezembro

- Vilas-Boas, N. C. D. J. (2012). *O coordenador de departamento curricular: modelo de liderança e atuação política* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação).
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1 (Mar., 1976), pp. 1-19. Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2391875>.