

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

**“A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM PERFIL  
DE LIDERANÇA PARA O SÉCULO XXI  
Contributos dos liderados”**

Óscar Manuel da Fonseca Figueiredo

Porto  
setembro 2011

Trabalho de projeto apresentado à  
Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti  
para obtenção do grau de  
**Mestre em Ciências da Educação**  
Especialização em Supervisão Pedagógica

Por: **Óscar Manuel da Fonseca Figueiredo**

Sob Orientação do **Professor Doutor Júlio Emílio Pereira  
de Sousa**

Co-orientação da **Professora Doutora Daniela Alexandra  
Ramos Gonçalves**

setembro de 2011



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
DE PAULA FRASSINETTI

**“A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM  
PERFIL DE LIDERANÇA PARA O SÉCULO  
XXI  
Contributos dos liderados”**

Trabalho de projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessário à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação:  
área de especialização em Supervisão Pedagógica, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Júlio Emílio Pereira de Sousa e co-orientação da Professora Doutora Daniela Alexandra Ramos Gonçalves

Óscar Manuel da Fonseca Figueiredo

**Porto**  
**setembro de 2011**



“A Liderança não é algo que faz aos outros,  
mas algo que faz com os outros.”

BLANCHARD (2010)

## RESUMO

O objeto deste estudo inscreve-se na problemática das Organizações, que tem sido alvo de inúmeros trabalhos no campo da investigação e movimentado o mundo empresarial no sentido do aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Também a Escola começa a sentir maiores pressões no sentido de aumentar a qualidade do serviço prestado, tornando-se necessário refletir sobre a problemática da organização escolar e, por consequência, na sua liderança pela importância que assume como eixo fundamental da mesma que, embora se encontre balizado pela produção normativa, não tem sido objeto de aprofundados estudos e reflexão.

Com este Estudo de Caso, que denominamos “A Organização Escolar: Um perfil de liderança para o século XXI - Contributos dos liderados”, pretendemos demonstrar que a liderança é um fator determinante para uma escola de sucesso.

Tentámos através do nosso estudo detetar, analisar e compreender as características fundamentais de uma liderança que é vista como pretendendo a mudança organizacional. Para tal começámos por analisar a Administração e Gestão das Organizações Educativas e as suas transformações legislativas e organizativas nas últimas décadas, após o que procedemos à revisão da literatura sobre a evolução do conceito de liderança para compreensão do seu uso e significados e as transformações das Organizações com base nas teorias da administração tentando enquadrar o conceito de liderança no paradigma atual e construir o pilar teórico do nosso estudo.

No nosso Estudo de Caso aplicámos um inquérito por questionário à amostra que selecionámos e analisámos documentos oficiais da Organização Educativa em causa. Apresentámos, analisámos e discutimos, depois, os dados obtidos tendo como referencial o quadro teórico apresentado. Construámos, por fim, uma matriz do perfil do líder estudado, com as suas

principais características, que poderá servir para futuras análises do funcionamento de outras Organizações Educativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização, Liderança, Perfil, Supervisão Pedagógica

## **ABSTRACT**

The object of this study is part of the problem of Organizations, which has been the subject of numerous studies in the field of research and the business world moved towards increased productivity and quality of services provided.

School also starts to feel more pressure to increase the quality of service, making it necessary to reflect on the problem of school organization and therefore its leadership in the important it is the same as the linchpin that while find buoyed by production rules, has been the subject of extensive study and reflection.

With this case study, which we call "The School Organization: A profile of leadership for the twenty-first century - Contributions of the followers," we intend to demonstrate that leadership is a determining factor for a successful school.

We have tried through our study detect, analyze and understand the fundamental characteristics of a leadership that is seen as seeking to organizational change. To do this we started to analyze the management and administration of educational organizations and their legislative and organizational changes in recent decades, after which we proceed to review the literature on the evolution of the concept of leadership for their use and understanding of the changing meanings and Organizations based on the theories of management trying to frame the concept of leadership in the current paradigm and build the cornerstone of our theoretical study.

In our case study we applied a questionnaire to the sample we selected and analyzed official documents of the educational organization concerned. Presented, analyzed and discussed, then the data obtained using as reference the theoretical framework presented. We build, finally, a matrix of a leader should be studied, with their main characteristics, which may serve for future analysis of the functioning of other educational organizations.

**KEYWORDS:** Organization, Leadership, Profile, Supervision

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador Doutor Júlio Sousa, pelo apoio e compreensão demonstrada.

À Doutora Daniela Gonçalves pela amizade, colaboração, disponibilidade e incentivo demonstrado.

Ao líder do Agrupamento onde o estudo se realizou, bem como a todos os docentes que participaram neste estudo. Sem eles nada teria sido possível.

Aos meus pais, avós e sogros pelos seus indispensáveis apoios e encorajamento durante a realização de todo o trabalho.

Ao Pedro e à Catarina pela ajuda e companheirismo demonstrado durante a elaboração da tese.

E a todos os que de uma forma ou de outra apoiaram este trabalho.

À Joana e ao Afonso por todas as razões...

A todos, muito obrigado!

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	16
ENQUADRAMENTO NORMATIVO.....	22
ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO .....	27
A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO .....	29
A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS.....	34
ESTILOS DE LIDERANÇA .....	35
LIDERANÇA E GESTÃO .....	38
LIDERANÇA EM CONTEXTO ESCOLAR .....	43
LIDERANÇA SITUACIONAL .....	45
A LIDERANÇA DO SÉCULO XXI .....	47
SUPERVISÃO E LIDERANÇA AO SERVIÇO DA EDUCAÇÃO .....	54
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	58
CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO X.....	60
AMOSTRA .....	62
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	62
MATERIAL UTILIZADO PARA A RECOLHA DE DADOS .....	68
PROCEDIMENTO PARA A RECOLHA DE DADOS.....	69
APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	70
OS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	72
ANÁLISE DESCRITIVA.....	72
ANÁLISE INFERENCIAL .....	95
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
PISTAS PARA FUTUROS ESTUDOS.....	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	110

LEGISLAÇÃO CONSULTADA .....	115
ANEXOS .....	116
ANEXO I .....	117
ANEXO II .....	120

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura Nº 1 - O Modelo de Liderança Situacional II, (BLANCHARD 2010)..... 45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Referente ao género dos inquiridos.....	62
Gráfico 2 - Referente à idade dos inquiridos .....	63
Gráfico 3 - Referente às habilitações literárias dos inquiridos .....	64
Gráfico 4 – Referente à categoria profissional dos inquiridos .....	65
Gráfico 5 – Referente ao nível de ensino dos inquiridos.....	66
Gráfico 6 – Referente ao tempo de serviço dos inquiridos.....	67
Gráfico 7 -Expõe com clareza os objetivos da escola.....	74
Gráfico 8 - Transmite e promove, de forma clara e sustentada os níveis de expectativa em relação ao desempenho de professores e alunos. ....	74
Gráfico 9 - Reconhece a iniciativa e a excelência.....	74
Gráfico 10 - Medeia e facilita a resolução de problemas em tempo útil. ....	74
Gráfico 11 - Concede a autonomia suficiente aos professores de forma a organizarem e a programarem os seus métodos de ensino .....	75
Gráfico 12 - Promove e apoia projetos e ações que facilita um clima desejado e positivo, bem como, um ambiente metódico e de trabalho .....	75
Gráfico 13 - Os seus valores e ideias são evidentes através das coisas que faz, de forma como organiza o tempo e de acordo com aquilo que considera importante .....	76
Gráfico 14 - Assume uma posição onde a inovação e a experimentação são encorajadas.....	76
Gráfico 15 - Cria, com a cooperação da equipa, um projeto comum tendo em vista a melhoria da escola.....	77
Gráfico 16 - Encoraja o envolvimento ativo da equipa no planeamento e implementação desse projeto. ....	77
Gráfico 17 - Facilita e fornece fontes de formação, informação e materiais didáticos de apoio aos docentes com vista a atingir os objetivos curriculares.	79

Gráfico 18 - Monitoriza o processo de gestão e aplicação das orientações curriculares e utiliza os dados obtidos para, em reflexão com os professores, implementar ações de promoção do sucesso dos alunos e da escola. ....	79
Gráfico 19 - Incentiva uma continua adequação curricular que dê resposta às necessidades dos alunos. ....	79
Gráfico 20 - Apoia e estimula o desenvolvimento das práticas pedagógicas diferenciadas com o objetivo de proporcionar a obtenção de sucesso a todos os alunos, nomeadamente alunos com necessidades educativas especiais. ....	79
Gráfico 21 - Avalia a evolução das equipas de trabalho, observando e registando dados e estimulando reuniões de avaliação formativa e sumativa.	81
Gráfico 22 - Reúne com professores e funcionários e trabalha em equipa com eles tendo como objetivo o crescimento profissional dos mesmos e da organização escolar. ....	81
Gráfico 23 - Define expetativas no que respeita ao desempenho das várias equipas de trabalho, tendo em vista estratégias institucionais, gestão de espaços e comunicação com a comunidade escolar. ....	81
Gráfico 24 - Gere os serviços de apoio de forma precisa, supervisiona de forma eficiente a sua manutenção e assegura a limpeza, organização e segurança dos edifícios e exteriores. ....	83
Gráfico 25 - Demonstra respeito pelos compromissos que envolvem outros, sendo assíduo e pontual. Respeita os limites de tempo dos intervalos e presta atenção aos procedimentos administrativo-organizacionais. ....	83
Gráfico 26 - Segue as políticas educativas, bem como, a legislação e regulamentos, tendo sempre presente o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para a escola. ....	83
Gráfico 27 - Zela pelo cumprimento das atividades calendarizadas e pela utilização dos recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos. ....	84
Gráfico 28 - Monitoriza a utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas. ....	84
Gráfico 29 - Promove a partilha de experiências de aprendizagem na escola.	86

Gráfico 30 - Assegura-se que as regras da escola são uniformes e que as consequências do seu incumprimento são aplicadas de forma igual a todos os alunos. ....	86
Gráfico 31 - Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança através do desenvolvimento de atividades com vista à sua evolução profissional, por iniciativa própria. ....	87
Gráfico 32 - Utiliza informação e saberes obtidos através dos programas de desenvolvimento profissional para o seu auto-enriquecimento.....	87
Gráfico 33 - Dissemina ideias e informação aos outros profissionais e assume a liderança ao lançar desafios face à profissão. ....	88
Gráfico 34 - Demonstra ter consciência das necessidades da escola/meio e promove ações com vista a satisfazer as necessidades identificadas.....	89
Gráfico 35 - Promove a cooperação com outras organizações da comunidade de modo a colmatar as necessidades dos alunos.....	89
Gráfico 36 - Está aberto a diferentes abordagens e soluções e não insiste numa única forma de resolver os problemas. ....	91
Gráfico 37 - Procura ouvir outras opiniões e ideias antes de resolver problemas importantes. ....	91
Gráfico 38 - Partilha informação e facilita as tomadas de decisão entre todo o pessoal.....	92
Gráfico 39 - Implementa processos participativos de tomada de decisão, em oposição a processos burocráticos. ....	92

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Gestão e Liderança adaptado de ROST e SMITH, (IN Rego, 1998: 31).....	39
Tabela n.º2 - Categorias que definem o perfil do Líder, adaptada .....	53
Tabela 3- Frequências referente ao género dos inquiridos .....	62
Tabela 4- Tabela de Descritiva das Idades .....	63
Tabela 5- Tabela Descritiva das Habilitações .....	63
Tabela 6- Frequências referentes às habilitações literárias dos inquiridos .....	64
Tabela 7 – Tabela Descritiva da Categoria Profissional.....	64
Tabela 8- Frequências referente à categoria profissional dos inquiridos .....	65
Tabela n.º 9 – Clima de Escola .....	73
Tabela n.º 10 – Gestão e liderança escolares.....	76
Tabela n.º 11 – Gestão e desenvolvimento curricular .....	78
Tabela n.º 12 – Gestão do pessoal .....	80
Tabela n.º 13 – Gestão administrativa e financeira .....	82
Tabela n.º 14 – Gestão de alunos .....	85
Tabela n.º 15 – Desenvolvimento interno e profissional .....	86
Tabela n.º 16 – Relação com pais e comunidade .....	88
Tabela n.º 17 – Resolução de problemas e tomada de decisões .....	90
Tabela n.º 18– Média e Desvio Padrão.....	93
Tabela n.º 19 – Anova – Clima de Escola .....	96
Tabela n.º 20 – Anova – Desenvolvimento Curricular .....	96
Tabela n.º 21– Anova – Gestão e Liderança Escolar.....	96
Tabela n.º 22– Anova – Gestão do pessoal .....	97
Tabela n.º 23– Anova – Gestão de alunos.....	97
Tabela n.º 24– Anova – Gestão Administrativa e Financeira .....	97
Tabela n.º 25– Anova – Desenvolvimento interno e profissional .....	98
Tabela n.º 26– Anova – Relação com pais e comunidade .....	98
Tabela n.º 27– Anova – Resolução de problemas e tomada de decisões .....	98



## **INTRODUÇÃO**

Num momento em que se discutem algumas mudanças no Sistema Educativo, o regime de autonomia das escolas, a criação de mega agrupamentos entre outras alterações de primordial importância para as instituições escolares e se encontra em vigor o modelo de Administração, Direcção e Gestão das Escolas (D.L. n.º 75/2008 de 22 Abril), torna-se importante abraçar a problemática da organização da Escola e a influência da liderança, uma vez que, embora legalmente fundamentada na produção normativa da Reforma Educativa e legislação subsequente, é imprescindível a reflexão e discussão por parte de docentes, da tutela e da comunidade educativa quando se estudam alterações e modos diferentes de trabalho, sobretudo na organização da própria escola, com especial ênfase ao papel do seu líder.

O objectivo deste estudo é elaborar um plano de referência de liderança, à luz do novo modelo organizacional, adaptado ao contexto educativo, para o século XXI.

Baseando-nos, ainda na produção legislativa existente, bem como em práticas de liderança nas Organizações Educativas, analisaremos os pontos mais marcantes da organização da Escola, o seu quadro conceptual e legal.

Como consideramos ser um trabalho inacabado se dele não se fizer uma abordagem de prática investigativa, realizaremos trabalho de campo, com base em objetivos que traçaremos ao nível teórico e empírico.

### **Contextualização da investigação**

O tema escolhido “ A organização escolar: um perfil de liderança para o século XXI - contributos dos liderados”, justifica-se pela vivência profissional enquanto docente e “líder de gestão intermédia”. Tem sido uma experiência rica, o que nos motiva a levar ao conhecimento e discussão de outros profissionais do mesmo ofício a sua importância e atualidade.

A reflexão teórica do tema da liderança, a análise das suas diversas modalidades adaptada à evolução das diferentes teorias organizacionais e a constatação e percepção das mudanças nas organizações, devem relacionar-se com as suas influências históricas, de modo a possibilitar uma contextualização a partir dessa mesma construção histórica.

A Escola enquanto Organização é uma temática talvez tão antiga quanto a Escola em si mesma. No entanto, definir Organização é ainda uma temática difícil, pois existem várias predições quanto à sua definição, diferenciando-se de acordo com o ponto de vista do autor.

Segundo ETZIONI (in COSTA; 2003:11) refere que “As organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos”.

Para WORSLEY (in COSTA; 2003: 11) “(...) geralmente, salientam que as organizações são corpos, que persistem no tempo, em que são estruturados para atingir fins específicos”.

Assim, iremos fazer uma viagem pela história dos modelos da Organização Educativa, de modo a conseguir refletir sobre a adaptação que o tipo de líder deverá ter para o desenvolvimento destas Organizações.

A pesquisa documental para este estudo será composta pela revisão bibliográfica sobre o tema, baseada em literatura nacional e internacional de referência acerca de teorias organizacionais e estilos liderança, tais como, KEN BLANCHARD, JOHN C. MAXWELL, JOSÉ MANUEL SILVA, JORGE ADELINO COSTA, entre outros.

Pretendemos realizar um estudo evolutivo da liderança, o qual pensamos que contribuirá para clarificar o entendimento sobre o tema e possibilitará compreender as perspetivas de futuro.

Tomando por base o material recolhido pretendemos construir o corpo teórico que nos oriente no trabalho de campo. As transformações organizacionais operadas ao longo do tempo irão fornecer-nos elementos imprescindíveis para a compreensão da realidade actual.

Neste sentido, escolhemos colocar a ênfase na liderança, pois consideramos que o líder tem e deve assumir a grande responsabilidade de promoção da mudança e renovação nas Organizações. Para BLANCHARD (2010:x), liderança define-se como “a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior”. O líder, para atingir os resultados desejados, necessita de transformar o seu estilo de gestão, saber utilizar e adaptar a sua

forma de agir, podendo ter sucesso a curto prazo se salientarem apenas a concretização de objetivos. (idem).

O líder de hoje deverá possuir outros requisitos que não só os de controlo de forma a direccionar a sua atuação para o objetivo final do trabalho, tem de “aprender a aprender”, inovar e ajudar a mudar. Para Maxwell (2010:XIII), “tudo começa e acaba na liderança [...] se conseguir tornar-se o líder que deve ser interiormente, conseguirá tornar-se o líder que quer ser exteriormente.”

A estrutura organizacional da Escola está em modelação permanente. Para GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE (2003:107), “a liderança comanda o desempenho em todo o tipo de organizações – não é apenas nas empresas.”

Como tal, a postura de liderança assume importância fundamental na sua interação com todos os elementos da Organização, integrados no ambiente organizacional, tal como BLANCHARD (2010:xiv) considera “a liderança eficaz de pessoas começa por olhar para si próprio”, no sentido de se atingirem os objetivos a que a mesma se propõe atingir.

Considerando que a organização da Escola influencia e é influenciada pelo líder e que a Escola deve organizar-se para proporcionar práticas de trabalho cooperativo, o estilo de liderança praticado pelo líder deve estimular, agilizar e facilitar o desenvolvimento e a realização das atividades através da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento individual dos membros da Organização para o seu desenvolvimento coletivo.

*“A chave para o funcionamento eficaz de uma organização profissional é a responsabilidade individual, a dedicação do profissional face ao seu “cliente”, a do professor para com os alunos...” (SILVA, 2010:25)*

De outro modo, uma postura de liderança diferente promoverá certamente competição negativa que pode chegar à desarticulação e até à anulação do grupo, além de provocar desmotivação e falta de empenhamento nas tarefas e desenvolvimento individuais de papéis o que, inevitavelmente, prejudicará as prestações da Organização. Para Maxwell (2010), um bom líder encoraja os seguidores a dizerem-lhe o que precisa saber, não o que ele quer ouvir.

O desenvolvimento da Escola, como organização complexa e que se reveste de grande singularidade, está condicionado ao bom relacionamento

dos seus membros e estes, por sua vez, estão dependentes do bom relacionamento com o seu líder. Como Organização em mudança constante, a Escola deverá tornar-se mais aberta e em posição central deste processo de mudança quotidiana deve situar-se o líder.

O líder e os liderados terão assim o papel fundamental no funcionamento e no desenvolvimento organizacional da Escola. Ora, as lideranças de hoje são responsáveis pela harmonização dos esforços dos liderados no sentido da resolução das necessidades detetadas. Organizações como a Escola que querem caminhar no sentido, talvez utópico, da excelência devem manifestar preocupação com as relações de trabalho entre todos os elementos da comunidade educativa, professores, funcionários, pais e encarregados de educação e representantes dos interesses socio-económicos e culturais. O paradigma atual exige pessoas envolvidas e integradas no ambiente que as rodeia, tornando-as agentes participantes e participativos do processo de transformação social que ocorre nos dias de hoje, o que nos leva a pesquisar a influência do tipo de liderança escolar à luz do novo modelo organizacional para o século XXI.

Tendo por base estes pressupostos seleccionámos, para o nosso estudo, uma Organização Educativa através de referências feitas pelos responsáveis da Administração Regional e Local, que pretende a evolução e mudança das suas práticas no sentido do desenvolvimento organizacional.

Elaboramos, deste modo, a seguinte questão de investigação:

**Tendo em conta as novas exigências do modelo organizacional para o século XXI, que líderes escolares se enquadram no atual contexto do sistema educativo?**

Esta pergunta está profundamente ligada ao tema que escolhemos “A organização escolar: um perfil de liderança para o século XXI – contributos dos liderados” e, através dela, tentaremos verificar se o perfil de um líder se enquadra no novo modelo organizacional do sistema educativo que possa servir de referencial a outros estudos.

Relativamente à questão de investigação, sendo esta a base fundamental sobre a qual se apoiam e baseiam os resultados da investigação, pretendemos com o nosso estudo atingir os seguintes objetivos:

- Compreender a utilidade e a evolução dos significados da liderança e dos modelos organizacionais;
- Elaborar um plano de referência para o perfil de um líder, de acordo com a revisão bibliográfica que iremos utilizar;
- Averiguar o grau de adequabilidade do plano de referência elaborado face actual modelo organizacional do contexto educativo.

## **ENQUADRAMENTO NORMATIVO**

---

*“...dotar as escolas de uma autonomia autêntica significa contribuir para que a liderança, o projecto educativo, a comunidade escolar e a qualidade se afirmem como indutores de melhores aprendizagens, de melhor desenvolvimento pessoal e social e de mais coesão.” MARTINS (2005:49)*

## **Autonomia**

O direito à educação e ao sucesso escolar e educativo de todos os alunos é um desafio que se coloca numa sociedade em constante evolução, tornando acrescidas as responsabilidades da escola, ao nível da formação integral de cada um, independentemente das características e diferenças individuais.

A educação, ao longo do tempo, revelou desenvolvimento mas no século XXI revela uma evolução incontestada. Cresceu, e com o crescimento, consolidou-se a ideia de que a escola é um direito de todos, devendo proporcionar uma formação adequada, não para um tipo de vida específico mas para um vasto conjunto de funções e papéis a desenvolver na vida com as consequentes adaptações e contínuas mutações que se desenvolvem aos diferentes níveis, económico, social e político.

A escola de hoje tem que preparar cidadãos autónomos com papéis diferenciados dentro de uma sociedade, por si só, diferenciada. A educação visa, para todos e para cada um, proporcionar um desenvolvimento relevante de personalidade com vista a uma boa integração na sociedade.

A sociedade é composta por uma heterogeneidade social e cultural, a escola depara-se com dificuldades para dar resposta às exigências colocadas. Torna-se assim necessário flexibilizar estruturas, de modo que as estruturas escolares facilitem a adaptação.

Hoje, o termo autonomia é ainda um conceito que indica alguma relatividade, surgindo como uma forma de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram.

A escola é o centro da ação, é essencial ter condições que reforcem e promovam o exercício da autonomia, responsabilizando todos os indivíduos no processo educativo, atribuindo competências e transferindo poderes que

---

possibilitem a concretização da decretada autonomia, fazendo da escola uma escola autónoma capaz de responder aos desafios colocados pelo quotidiano.

## **Decreto – Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro**

Este foi o primeiro diploma legal que mais destacou o princípio da autonomia da escola. É publicado no âmbito da Reforma Educativa e institui o regime jurídico da autonomia das escolas do 2.º e 3.º ciclo. Quer a Lei de Bases do Sistema Educativo quer o Decreto-Lei 43/89, procuram na Constituição da República uma fundamentação política legitimadora do Ordenamento Jurídico.

Preconiza uma mudança na Administração Educativa com uma desconcentração de funções e de poderes, contrariamente à existente gestão centralizada, transferindo poder de decisão para outros planos como o local e regional.

## **Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio**

Este normativo regulou o Regime de Autonomia Administração e Gestão dos Estabelecimentos do Pré-escolar, Ensino Básico e Secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.

Assume a autonomia e a descentralização como “aspectos fundamentais de uma organização de educação com o objetivo da democratização, igualdade de oportunidades e qualidade de educação”.

Explicita, ainda, que a “autonomia não constitui um fim em si mesmo, mas uma forma das escolas desempenharem melhor serviço público de educação(...) a assegurar uma efetiva igualdade de oportunidades e a correção das desigualdades existentes”.

Refere também, que a construção da autonomia deve ser realizada “...a partir da comunidade em que se insere e deve ser, do mesmo modo, reforçada

---

na assunção de que as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo”.

O Projeto Educativo, Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades transformam-se em instrumentos do processo de autonomia e a conferir às escolas a sua identidade.

De forma gradual, às escolas vai sendo reconhecido o poder de concretização da autonomia a nível estratégico, pedagógico, administrativo e organizacional, que contribuiu para uma maior qualidade da educação e um crescimento progressivo de uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa, a qual se vê agora representada nos órgãos de direção, assembleia de escola, conselho pedagógico e conselho de turma.

## **Decreto-Lei n.º 75/2008, 22 de Abril**

No período entre estes dois normativos, o Governo entendeu através de inúmera legislação “...reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação”.

“...promoveu a celebração de contratos de autonomia, na sequência de um procedimento de avaliação externa das escolas, e instituiu um órgão de caráter consultivo para assegurar a sua representação junto do Ministério da Educação, o Conselho das Escolas”.

Alterou o estatuto da carreira dos docentes, com o intuito de dotar os estabelecimentos de ensino público, com um corpo docente reconhecido, experiente, autoritário e com mais formação capaz de assegurar funções de maior responsabilidade.

Assim, para dar continuidade a esta premissa o Governo voltou a alterar o regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar com este decreto, n.º75/2008 de 22 de Abril.

Em primeiro lugar “... trata-se de reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração

---

nas comunidades locais.” A Escola deve prestar contas relativamente àqueles que serve.

Para dar cumprimento a esse objetivo é criado um órgão de direção estratégica, o Conselho Geral, com representação o pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação, alunos no caso de adultos e do ensino secundário, autarquias e a comunidade local. A este órgão colegial de direção, cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola, é-lhe também conferida a capacidade de eleger e destituir o diretor.

Em segundo lugar, este normativo pretende “...reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar”. Este objetivo concretiza-se com a criação do cargo de diretor.

Ao diretor cabe a gestão administrativa, financeira e pedagógica do agrupamento designando os responsáveis pelos departamentos curriculares e principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

Por último, este decreto-lei tem como objetivo o reforço da autonomia das escolas, resultando obrigatoriamente na melhoria do serviço público de educação, “...conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o diretor, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas”.



## **ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO**

“A chave para o funcionamento eficaz de uma organização profissional é a responsabilidade individual, a dedicação do profissional face ao seu “cliente”, a do professor para com os alunos, a do médico para com os doentes.” SILVA (2010:25)

## **CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO**

Etimologicamente, organização tem origem na palavra grega organon, que significa “instrumento”. Geralmente, este termo aparece relacionado com ordem e coordenação.

As organizações surgem para se conseguir atingir objetivos que o individuo isoladamente não pode alcançar. Constituídas por pessoas, as organizações coordenam esforços através da divisão de trabalho e de funções. Por isso, podemos considerar que o conceito subjacente à organização é a coordenação de esforços com vista a atingir objetivos comuns.

Escolas, empresas, hospitais, partidos políticos, podem ser consideradas organizações, pois pretendem atingir finalidades específicas, organizam-se para materializar os seus objetivos e redefinem a sua estrutura de acordo com os resultados.

O dia a dia das pessoas é constituído por uma variedade interminável de interações onde se incluem as outras pessoas e as organizações. O ser humano é um ser social e age em interação com o meio, não vive isoladamente. O ser humano necessita de viver em comunidade para atingir objetivos que uma ação isolada por si só não o leva a conseguir, formam-se assim as organizações.

As organizações são unidades sociais intencionalmente constituídas com a finalidade de atingir objetivos específicos. Por isso, refletem a natureza da estrutura da sociedade de que fazem parte. Tal como defende ETZIONI (in COSTA; 2003:11) que refere que “As organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

## **A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO**

A sociedade atual é uma sociedade de Organizações. Todas as atividades se inserem nas Organizações e todas as Organizações têm pessoas. Pessoas e Organizações são interdependentes.

A discussão sobre a qualidade e eficácia das instituições escolares, sejam elas públicas ou privadas deve girar hoje, parece-nos, em torno da sua administração e gestão, não nos podendo esquecer que a este respeito está intimamente ligada a liderança como, aliás, tentaremos mostrar ao longo do nosso trabalho.

Os últimos vinte anos de investigação educacional marcaram o estudo e compreensão da Escola enquanto Organização através do aparecimento de uma Sociologia das Organizações Escolares e de uma nova perspetiva de análise entre a abordagem micro (a sala de aula) e a abordagem macro (o sistema de ensino), um nível meso de intervenção (NÓVOA, 1995). É neste nível que se situa o próprio espaço organizacional da Escola, o cenário onde a ação pedagógica acontece com todos os seus intervenientes. Como tal, a Organização Educativa existe e tem sido progressivamente reconhecida como um objeto específico, com uma realidade própria que precisa de ser descoberta, compreendida e explicada por todos aqueles que trabalham no campo educativo.

É de acordo com esta nova e recente perspetiva que a Escola passa a ser concebida não apenas como mais uma organização social, mas como um tipo específico de Organização, com finalidades, valores, normas, comportamentos, percepções e sentimentos próprios e com uma territorialidade espacial, social e cultural específicas.

No âmbito da conceptualização da Escola como Organização destacam-se como relevantes certas dimensões organizacionais, nomeadamente a cultura organizacional, o clima organizacional e a liderança, que é a que nos interessa para este estudo e que analisaremos no capítulo seguinte.

Convém clarificarmos o conceito geral de Organização, embora existam muitas dificuldades em fazê-lo, devido à sua complexidade, pois há uma série de variáveis em seu redor que estabelecem relações umas com as outras e, consoante os estudos se centram nesta ou naquela, assim se vão desenvolvendo explicações que constituem diferentes pontos de vista sobre a mesma realidade.

MÉLÈSE (1979: 82) refere que uma Organização é um “conjunto de indivíduos que utilizam um conjunto de meios para realizar tarefas coordenadas em função de objectivos comuns.” Na mesma linha de pensamento, MITCHELL (1983: 10) adverte que o conceito de Organização integra a existência de “pessoas que trabalham juntas para atingir um fim comum.”

Por seu lado, ETZIONI (1984: 3) esclarece que as Organizações constituem “unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objectivos específicos.”

Na década de 40 começa a enfatizar-se mais o papel das pessoas e a sua participação nas Organizações e estas passam a ser entendidas como “sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas” (CHIAVENATO, 2002: 142). Podemos pressupor que os seus objetivos serão mais facilmente alcançados se houver a divisão do trabalho, isto é, pessoas diferentes a fazerem tarefas diferentes, mas de forma articulada e coordenada.

Então “uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições:

- a)- interacção entre duas ou mais pessoas;
- b)- desejo e disposição para a cooperação;
- c)- finalidade de alcançar objectivo comum” (CHIAVENATO, 2002: 142-143).

Ao alcance dos objetivos comuns deveremos juntar o alcance dos objetivos individuais, porque qualquer indivíduo tem o seu próprio projeto de vida que quer ver concretizado, daí a linha de pensamento de KAMOCHE, (in CUNHA, 2007: 3) ao considerar as Organizações como “colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos.” Esta tentativa de definir o

conceito em questão está de acordo com a explicação de TSOUKAS, referido pelo mesmo autor (2007: 3), quando diz que “as organizações formais são três coisas ao mesmo tempo: (1) contextos em que a ação individual tem lugar, (2) um conjunto de regras para a ação e (3) comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo.”

Em sentido genérico, uma Organização poderá, então, ser entendida como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos” (BILHIM, 2008: 21).

Todas as definições acabadas de referir, permitem identificar elementos comuns, realçando a existência de pessoas que pretendem atingir determinados fins de forma planeada e coordenada, sendo o potencial produtivo do grupo muito superior do que a soma das capacidades individuais. Desta forma, numa primeira análise, destacamos na composição de uma Organização, indivíduos ou grupos de indivíduos com capacidades e competências próprias, determinadas modalidades de funcionamento e de interação entre eles, que constituem a sua estrutura e uma coordenação racional, através de processos de gestão, que facilitem o alcance dos objetivos a que se propõem. As Organizações revestem-se, então, de características, simultaneamente, sociais e técnicas; as primeiras integram pessoas, agrupadas de determinada forma e com objetivos organizados e as segundas são formadas por estruturas físicas, equipamentos, tecnologias e processos de gestão.

Pese embora nos confrontemos com uma variedade de definições acerca das Organizações em geral, identificamos características que podemos adaptar para o campo de estudo das escolas, pois segundo LIMA a (1998: 42)

“é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola” e podemos mesmo dar-lhe um destaque especial por se tratar de uma Organização onde a maior parte da população passa um período mais ou menos longo da sua vida”.

Contudo, o mesmo autor considera que, apesar de consensual o carácter organizacional da Escola e o seu entendimento como Organização, parece ser

difícil extrair uma definição, dado que as razões invocadas, as características apontadas, as dimensões consideradas relevantes e as propriedades organizacionais atribuídas estão longe de obter consenso. Lima (1998: 83), a este propósito, refere que “do ponto de vista de uma educação tradicionalmente centralizada, a escola é mais frequentemente vista como uma unidade elementar de um grande sistema – sistema educativo”, sendo este “que, nesta perspetiva, é apreendido como uma organização, uma macro-organização.”

Numa perspetiva diferente, mas também importante para compreendermos melhor a Escola e o seu funcionamento, passamos a analisar a abordagem feita por FORMOSINHO (1985: 5) que considera a Escola como “organização específica de educação formal, caracterizada pela sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal direto e prolongado, certificando os saberes que proporciona através de um título ou grau”, sendo-lhe implícita a atribuição de finalidades e funções muito concretas que claramente ajudam a distingui-la das outras Organizações. O objetivo principal da Escola é a função de educação que visa, por um lado a realização pessoal do educando e, por outro, a sua realização social e comunitária.

Podemos acrescentar ainda que a Escola também tem a função de certificação, cumprida através da atribuição de diplomas ou certificados correspondentes às habilitações académicas adquiridas e que é importante para a mobilidade social e acesso a determinadas áreas do mundo do trabalho ligadas a posições de status e de poder; outra função importante que hoje a Escola não pode ignorar e para a qual ainda não está muito bem organizada, é a função social, de substituto familiar, numa altura em que todos os membros da família trabalham fora de casa e em que a criança precisa da Escola também fora das horas das aulas, caso contrário, muitas passam-nas na rua e, possivelmente, a maioria vem a apresentar insucesso escolar. Temos, apesar de tudo, conhecimento de algumas Escolas que, estando já conscientes desta função, se vão organizando de maneira a terem alguma capacidade de resposta.

Atualmente, e de acordo com a autonomia concedida à Escola, esta deve esforçar-se por redefinir e adequar as suas finalidades e funções conforme a realidade concreta de cada comunidade local, otimizando os seus modos próprios de funcionar que conduzam ao sucesso educativo dos alunos que a frequentam e cumpra, em termos gerais, a sua função de educação.

De facto, a mudança é um fator imprescindível e incontornável para as Organizações em geral e principalmente as Educativas. CHIAVENATO (2002: 439) enfatiza mesmo que a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer Organização depende da “flexibilidade e capacidade para se defrontar com um grande número de novos problemas.” Estas terão forçosamente de ser geridas para a máxima eficácia educativa, já que tudo indica que o futuro breve não comportará Organizações com respostas inadequadas e ineficazes. Vem, a propósito, o pensamento de CASTRO (1994: 137) quando diz que: “gerir, hoje, uma escola com autonomia representa gerir interdependências, gerir o imprevisível, tarefa assaz completa no mundo heterogéneo e diversificado da actual escola de massas.”

É, deste modo, que nos parece ser fundamental o papel da liderança para ajudar a encaminhar as Organizações, nomeadamente as Educativas, no sentido do sucesso.



# **A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

## **ESTILOS DE LIDERANÇA**

A liderança é um fenómeno de influência interpessoal, o estilo de comportamento do líder relativamente aos seus subordinados, a forma como ele orienta a sua conduta e exerce o seu poder determina resultados diferentes e proporciona atitudes variadas no seio do seu grupo.

Tudo isto se reflete, inevitavelmente, nas Organizações Educativas e nos assuntos relacionados com a Educação, é necessário saber para onde se quer ir e, se possível, qual o melhor caminho a seguir. Deste modo, é consensual que o ritmo acelerado das mudanças que caracterizam o nosso tempo requer que as escolas pensem obrigatoriamente nas tendências desta evolução. Por esta razão, nos domínios das Ciências Sociais e da Educação, temos assistido a uma movimentação no sentido de encontrar novos caminhos para os problemas que se apresentam hoje à Educação, às Organizações Educativas e à sociedade, em geral. No nosso país tem existido também uma preocupação generalizada de dar novos rumos à Educação e à Escola, nomeadamente através de produção legislativa e de implementação de algumas experiências pedagógicas na tentativa de transformar as instituições e os seus processos de organização, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino com especial ênfase nas questões relacionadas com a administração e gestão dos próprios estabelecimentos à luz de um paradigma dinâmico, caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planeamento do trabalho e pela democratização do processo pedagógico com vista a alcançar resultados educacionais cada vez mais significativos.

Neste contexto e tal como se verifica noutras Organizações, a liderança tem emergido como característica chave para a eficácia das Organizações Educativas. Contudo, convém não esquecermos a especificidade e complexidade destas ao envolverem diferentes atores e, especialmente, a

singularidade da sua principal função, que é de carácter pedagógico e educativo. Não queremos, no entanto, criar uma visão homogénea e estanque da Escola e, conseqüentemente, uma única forma de liderança, pois cada uma tem características muito próprias, tornando-as únicas e, como tal, a forma como são dirigidas e governadas devem corresponder a estas particularidades, realçando, porém, as suas vertentes educativa e pedagógica.

“Ou seja, os próprios modos de organização e os processos de gestão não deverão apresentar-se somente enquanto meios para o desenvolvimento da ação pedagógica mas constituírem-se eles próprios como objetos de ação pedagógica” (COSTA, 2000: 27).

É clara a perspetiva pedagógica com que se deve olhar a problemática da liderança nas escolas seja ela exercida quer pelo “director executivo de escola ou agrupamento, o presidente da Assembleia de Escola, o presidente do Conselho Pedagógico, o coordenador de ano, o director de departamento, o director de turma, o delegado de disciplina ou o coordenador de estabelecimento” (FORMOSINHO e MACHADO, 2000C: 192), quer, acrescentaríamos nós, por outro qualquer professor, que não esteja em posição de liderança formal.

Tendo como base esta linha de pensamento, tentaremos equacionar a forma como a liderança das Organizações Educativas contribui para que estas atinjam os seus objetivos, realçando características comuns e indispensáveis para o seu sucesso dentro do quadro teórico e conceptual que delineámos até aqui.

Partimos da premissa que saber gerir uma Organização requer novas competências e habilidades por parte de quem é suposto fazê-lo. WHITAKER (2000: 89), a este propósito, afirma:

“O rápido aumento da evolução e ritmo da mudança tem alterado o metabolismo das escolas, exigindo uma capacidade acrescida para adaptação e modificação face a novas circunstâncias e ambientes. As escolas, como qualquer organização, estão a ser submetidas a mudanças radicais relativamente à forma como o seu processo é conduzido. Um dos pontos mais significativos é que a liderança, mais do que a gestão, precisa de ser encarada como o foco crucial para o desenvolvimento e crescimento institucionais nos próximos anos.”

Nas nossas escolas, estas duas funções estão, maioritariamente, centradas na figura do Diretor, tal como já fizemos alusão anteriormente,

apesar da importância que se deve conferir aos restantes membros da direção e aos outros órgãos de gestão da escola. O nosso estudo centra-se naquela figura e no papel que representa enquanto líder de uma Organização Educativa e como contribui para o sucesso da mesma. Então, para melhor compreensão e enquadramento conceptual, teremos que esclarecer os conceitos em questão, gestão e liderança.

## **LIDERANÇA E GESTÃO**

Devemos, primeiramente, clarificar o conceito de gestão, termo que temos vindo a utilizar ao longo do nosso trabalho mas que, neste momento, ao ser introduzida uma nova problemática, a da liderança, nos parece mais coerente fazê-lo. A gestão engloba quatro funções fundamentais: planeamento, organização, controlo e liderança. Se, há duas décadas atrás, o interesse se centrava em temas como planeamento, organização, controlo, refletindo a concepção do homem racional e científico que se colocava como sujeito da sua ação, atualmente notamos a ênfase na liderança e nas questões de relacionamento como fundamentais para o desenvolvimento organizacional e para as inovações e renovações constantes que são exigidas pela própria sociedade. Parece-nos, assim, à primeira vista, que a liderança é uma função subsidiária da gestão. No entanto, depois de uma análise um pouco mais profunda, apercebemo-nos que gestão e liderança são dois conceitos envoltos nalguma controvérsia.

Autores como REGO (1998) e JESUÍNO (2005) alertam-nos para a possibilidade de poderem existir três posturas diferentes em relação a este assunto: uma, que considera a liderança como um subconjunto das atividades da gestão; outra, que a gestão deve ser considerada como uma parcela das atividades da liderança; uma última, defendendo que a distinção entre as duas deve tomar em consideração o nível organizacional em análise.

ROST e SMITH, (IN Rego, 1998: 31), apresentam características distintas entre gestão e liderança, como podemos observar na tabela seguinte, construída por este a partir daqueles autores:

GESTÃO	LIDERANÇA
<p>É um relacionamento de autoridade.</p> <p>É levada a cabo com gestores e subordinados.</p> <p>Envolve a coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização.</p> <p>Requer coordenação de actividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflectam os propósitos da organização.</p>	<p>É uma influência de relacionamento.</p> <p>É levada a cabo com líderes e seguidores.</p> <p>Envolve líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização.</p> <p>Requer que as mudanças procuradas reflitam os propósitos mútuos de líderes e seguidores.</p>

Tabela 1- Gestão e Liderança adaptado de ROST e SMITH, (IN Rego, 1998: 31)

Porém, embora conferindo-lhes características diferentes, não pretendem enfatizar mais uma do que a outra, mas sim complementar uma com a outra, pois consideram ambas necessárias para a sobrevivência e sucesso de qualquer Organização.

Também para MARQUES (2008:43), esta dicotomia não deve ser feita, pois o importante é que o líder educativo tenha competências de gestão e competências de liderança. Não fazendo sentido separa-las nem distinguir superiormente cada uma delas.

Nesta linha de pensamento, também KOTTER (IN REGO, 1998: 31), nos diz que

“a liderança e a gestão são dois distintos e complexos sistemas de acção. Cada um deles tem as suas próprias funções e actividades características. As duas são necessárias para o sucesso num ambiente económico crescentemente complexo e volátil. (...) Sem uma boa gestão, as empresas complexas tendem a tornar-se caóticas de tal modo que a sua existência pode ficar ameaçada. (...) A liderança, pelo contrário, respeita à forma de lidar com a mudança. Algumas das razões que a têm tornado tão importante nos anos recentes advêm do facto de o mundo dos negócios se ter tornado mais competitivo e volátil. (...) Mais mudança exige sempre mais liderança.”

Depois destas considerações e análises reconhecemos que, efetivamente, ambas as funções se complementam e, se assumirmos que “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar enquanto que liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar”

(REGO, 1998: 27), então, o ideal será que toda a gestão pressupõe, para ser efetiva, liderança.

Num mundo em constante mudança, como o que atualmente vivemos, as organizações precisam de fortes lideranças, pelo que este constitui um dos temas administrativos mais estudado nas duas últimas décadas, daí a existência de múltiplas definições que podemos encontrar na literatura da especialidade, pelo que convém analisarmos algumas para detetarmos semelhanças ou diferenças entre elas.

SILVA (2010:53) considera que “a liderança é a ação que assegura a condução do grupo na direção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos”.

Uma outra definição é a de YUKI (in REGO, 1998: 23) que considera tratar-se de

“um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

Também BLANCHARD(2010:x) considera que liderança é “...a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior”.

Podemos, também, considerar que a liderança é “o comportamento que permite e ajuda terceiros a alcançarem objectivos predefinidos” (WHITAKER, 2000: 88).

Deparamos, claramente, nestas definições com algumas implicações importantes: uma delas, é que a liderança envolve líderes e seguidores que o aceitam, ajudam a definir as suas posições e permitem que ocorra o processo de liderança; outra, refere-se à distribuição desigual de poder entre os líderes e os restantes membros do grupo, o que faz com que, quem detém mais poder, regra geral, os líderes, o use de diferentes maneiras para influenciar as condutas dos seguidores e, por fim, outro aspeto tem a ver com a componente moral da liderança, que se relaciona com os valores que permitem aos seguidores deterem suficiente informação sobre as alternativas que têm face

às propostas dos líderes para que, quando chegue o momento de lhes responderem, o possam fazer com inteligência.

Concluindo, diremos que o papel da liderança nas Organizações fundamenta-se, em síntese, na articulação das orientações estratégicas para alcançar eficazmente os seus fins com as necessidades e desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, obtendo deles um comprometimento e envolvimento na prossecução desses mesmos fins. A liderança exerce influência direta sobre pessoas, podendo impulsionar o grupo a funcionar como uma equipa preparada para os desafios, preocupando-se com o seu desenvolvimento, escolhendo os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar individual e para o progresso institucional.

ARAÚJO (2002: 12) explica-nos todo este processo através de três itens que ele considera fazerem parte de uma liderança com êxito, que passamos a transcrever:

“Clareza na definição dos objectivos a atingir, que, devendo ser possíveis de alcançar, necessitam de um elevado nível de exigência;  
Colaboradores permanentemente enquadrados, apoiados por via de retornos constantes sobre o que fazem de bem e de mal e envolvidos como um todo na defesa dos objectivos e interesses comuns da equipa;  
Envolvimento de tudo e de todos no processo de tomadas de decisão sobre o que respeita ao rendimento de cada indivíduo e da equipa enquanto colectivo.”

Nesta condição, o líder, isoladamente, não é o único, mas alguém que, por possuir um conjunto de conhecimentos e capacidades específicas, ocupa um lugar de especial relevo no contexto organizacional. Além disso, segundo estudos e teorias mais recentes, ficamos a saber que o líder nada pode e nada faz sem olhar à sua volta e considerar cada um dos outros membros que integram todo o conjunto como seres únicos e diferentes entre si para conseguir manter a coesão do grupo em torno de determinados princípios e valores morais sejam eles quais forem.

Numa Organização com as singularidades de que se reveste a Escola não será, do nosso ponto de vista, correto o tratamento prioritário de questões de índole administrativa, pese embora o facto que a “máquina burocrática” do Estado assim o exija. Consideramos que só um líder com uma visão holística da Organização e uma formação científico-pedagógica coerente e consistente poderá promover o desenvolvimento da Organização educativa que lidera,

incutir a capacidade de mudança e inovação em busca da autonomia será o que lhe poderá atribuir o papel de líder e não de gestor.

A liderança traduz-se, assim, nesta força que une as pessoas de modo a formarem um todo em movimento.

## **LIDERANÇA EM CONTEXTO ESCOLAR**

Nos dias de hoje é reconhecida a constatação da relação estreita entre liderança e qualidade da Escola que podemos ver bem patente neste excerto de NÓVOA (1992: 26): “A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho.”

Também JOÃO BARROSO (1999: 141) reforça esta ideia dizendo:

“é preciso desenvolver nas escolas formas diversificadas de liderança (individual e colectiva), sem a qual não é possível empreender os difíceis e complexos processos de coesão e de eficácia que a educação das nossas crianças e jovens exige. Entre estas formas diversificadas de liderança destacam-se as exercidas pelos órgãos de gestão intermédia ( direcção de grupo e de turma) cujo mau funcionamento constitui um dos maiores défices das nossas escolas”, alertando-nos, mais uma vez, para o facto de que “a liderança não é apenas uma designação dada a um determinado indivíduo, mas sim uma função que emerge em situações organizacionais e pode ser partilhada por todos quantos estão envolvidos” (WHITAKER, 2000:108). De facto, se queremos a qualidade da educação temos forçosamente de refletir e pensar seriamente em assegurar uma boa liderança, não só ao nível de topo, mas também e, essencialmente, ao nível intermédio, como nos adverte Barroso na transcrição que dele fizemos, pois nesse nível gera-se uma interação diária e profunda entre os atores educativos, ganhando, assim, relevância a participação democrática no seio da Escola.

Porém, como o referimos anteriormente, o nosso estudo centra-se na figura do Diretor, pois que, do ponto de vista legal, é a figura principal do órgão de administração e gestão da Escola e consideramo-lo, então, como líder que pode provocar igualmente nos outros condições para o desenvolvimento de capacidades necessárias ao exercício de formas diferentes de liderança complementares à sua e úteis ao crescimento da Organização Educativa, pois como referiu SILVA (2010), “associada a práticas de qualidade está sempre a



liderança... sem o estímulo e o impulso dos líderes é impossível conseguir resultados satisfatórios”.

## LIDERANÇA SITUACIONAL

Por volta dos anos 60 / 70, as pesquisas descentralizam-se do líder e passam a centrar-se na situação, contexto e/ou nos seguidores. O que passa a ser determinante é a caracterização da situação e das circunstâncias em que o líder atua pois, consoante estas, os seus comportamentos vão variando, alterando-se, então, o seu estilo de liderança. O mais importante é, deste modo, analisar a liderança dentro de um contexto mais amplo, a partir de outro tipo de variáveis capazes de causar impacto positiva ou negativamente na relação líder-liderado.

Uma das teorias mais aplicadas em contexto real, enquadrada nesta abordagem, é a Teoria da Liderança Situacional de HERSEY e BLANCHARD.

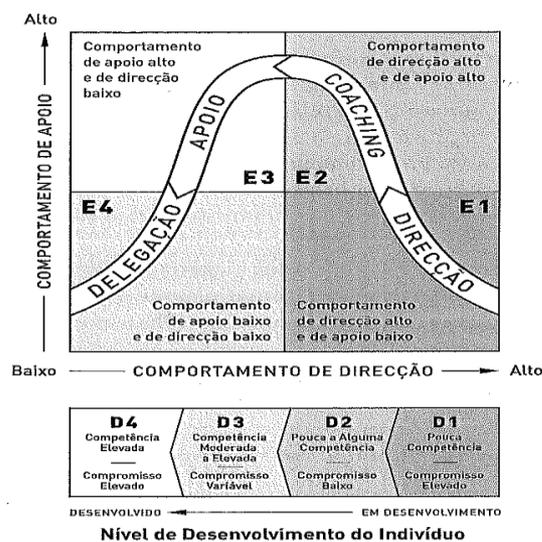


Figura Nº 1 - O Modelo de Liderança Situacional II, (BLANCHARD 2010)

Esta teoria preconiza, no essencial, que o modo de atuação do líder depende do nível de maturidade dos subordinados e à medida que este se altera, poderá e deverá, também, alterar-se o estilo de liderança. Consideram-se, então, três variáveis fundamentais para delimitar o tipo de liderança a exercer: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado uma condição necessária para que aquele consiga planear a sua estratégia de ação. Tal como nos descreve REGO (1998: 304):

- “a) Com indivíduos de baixa maturidade (não sabem nem querem assumir responsabilidades), o líder deve, sobretudo, dar ordens, dirigir, especificar.  
b) Aos subordinados que não sabem mas querem assumir responsabilidades, o líder deve procurar vender a solução para o problema, persuadindo-os.  
c) Os indivíduos que sabem mas não querem assumir responsabilidades devem ser encorajados, chamados a participar na tomada de decisão.  
d) Quando os colaboradores sabem e querem assumir responsabilidades, o líder deve proceder à delegação.”

Esta abordagem “contribuiu para a compreensão da necessidade de os líderes adoptarem comportamentos flexíveis, isto é, de se adaptarem às situações” (Rego, 1998: 307), percepcionando de uma forma mais eficaz as mudanças constantes que se apresentam nas Organizações.

Segundo BLANCHARD, (2010:90) “Para se ser eficaz no uso do Modelo de Liderança Situacional II, deve possuir-se três competências: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho”, todas elas perfeitamente exequíveis com a prática.

Ao mesmo tempo amplia, também, o espetro de atuação do líder à medida que traça possibilidades de ação dentro de um quadro de orientações gerais, cujos princípios podem ser aplicados em diferentes situações, com um grau de flexibilidade bastante grande e tendo em conta as outras variáveis dentro do processo. Deste modo, não existe uma única forma de liderar, mas antes sucessivos ajustamentos às condições ambientais, pois prevê-se uma interação destas com as características da Organização e a eficácia de qualquer estilo de liderança depende da situação específica em que se encontra o líder. A situação ‘pede’ um estilo determinado e qualquer outro será inadequado ou, no mínimo, menos eficaz. A este propósito, achamos interessante o exemplo que HERSEY e BLANCHARD (in REGO, 1998: 308), nos apresentam ao salientarem que “em situações de combate, incêndio ou emergência, o sucesso depende da resposta imediata às ordens. As exigências de tempo não permitem falar sobre os assuntos ou explicar as decisões. Mas, logo que a crise desaparece, outros estilos podem ser mais apropriados.”

Um líder eficiente adapta, portanto, o seu estilo de liderança à situação na qual exerce poder, ou seja, estamos perante um “líder ajustável” (COSTA, 2000: 21). No entanto, não era fácil prever que tipo de qualidades seriam as mais corretas em certas situações e aumentava, por isso, a complexidade no

estudo, no sentido da identificação de características de liderança centradas no perfil de personalidade, comportamento dos líderes e variáveis situacionais.

Nesta sequência, sem desprezar todo o saber existente nesta área, mas porque “por vezes a investigação sugere-nos que os fatores situacionais não são sempre tão importantes como seria de esperar” (BRYMAN in COSTA, 2000: 22), outras investigações se seguem que originam outras explicações e outras perspetivas teóricas sobre a maneira de entender a liderança nas Organizações.

## **A liderança do século XXI**

“...a liderança se desenvolve diariamente, não num dia”.  
MAXWELL,(2010)

A perspetiva de liderança colegial defendida por CHORÃO (2000) assenta na descentralização interna da própria liderança, fazendo surgir novos líderes em todos os níveis da Organização Educativa, que devem funcionar autonomamente, essencialmente sob o ponto de vista pedagógico, e em articulação mútua. Entendemos, tal como CHORÃO (2000: 52), a colegialidade como um “processo social orientado para o desenvolvimento da autonomia e de uma consciência profissional colectiva”, o que pressupõe uma vontade e motivação de cada elemento para trabalhar para o sucesso organizacional, como parte integrante do todo, centrando-se em questões e atividades concretas de ensino, na discussão sobre as reformas ou em questões relativas à própria profissão.

Criando hábitos de trabalho em equipa, partilham-se ideias e conhecimentos, reflete-se na ação, reconhecem-se os erros e aprende-se com eles e, mais facilmente, se abre a Escola à comunidade, pois gera-se a necessidade de se aumentarem as fronteiras e obter ideias novas de outros atores, implicando-os ao mesmo tempo na evolução do processo educativo. “Mas isto é só possível numa escola-comunidade de profissionais responsáveis, com uma liderança colegial assente na autonomia comunicativa de vários grupos organizacionais” (CHORÃO, 2000: 53). E, além disso, o líder deve ter a capacidade de delegar e confiar nos colaboradores e apelar à sua

participação e responsabilização, de forma a que estes aumentem os seus desempenhos,

“disponibilizando-os para estarem ao serviço da equipa e não só dos seus interesses individuais. Desenvolvendo o mais e o melhor possível os canais de comunicação com e entre todos os seus membros. Ajudando-os a melhorar as suas competências” (ARAÚJO, 2002: 20).

Este mesmo autor adverte-nos, contudo, que é importante pensarmos que esta liderança colegial e partilhada não substitui a liderança efetiva de alguém, porque uma coisa é pretendermos que todos os que trabalham connosco participem ativamente na vida da Organização e envolvam-se nas decisões a tomar, com sentido autónomo e responsável, outra coisa é nos momentos de indecisão, o ato de liderar não seja afetado e esse alguém que é suposto exercê-lo esteja sempre pronto para assumir a tomada de decisão exigida (ARAÚJO, 2002).

Concordamos com AZEVEDO (2003: 60) ao dizer que “deve ser dada muita liberdade de ação aos órgãos competentes de cada escola para que, em cada contexto social preciso, as competências destes órgãos realmente se exerçam”, referindo-se mesmo à missão específica da Escola, que contribui para darmos relevância especial à necessidade de investirmos no “desenvolvimento das competências de ordem ética dos diretores das escolas” (Azevedo, 2003: 32), não se centrando apenas em leis e regulamentos, mas fazendo uma ligação entre os campos administrativo, financeiro e pedagógico. Este autor apela também para que o líder incentive o trabalho em equipa através de ambientes facilitadores do processo de ensino-aprendizagem a fim de elevar no dia a dia a qualidade da educação. Para isso enumera algumas características para se ser um bom líder, tais como:

- aprender a ser humilde, a confiar e a ser facilitador do trabalho das várias equipas;
- aprender a recolher informação no quotidiano, a estudá-la e a tomar decisões;
- aprender a ensinar, com o seu próprio exemplo e com a sua opinião, o que é a educação;
- aprender a construir uma visão para a melhoria da sua escola e manter um rumo claro para a prosseguir;
- aprender a ser flexível, a negociar, a comunicar permanentemente com os vários intervenientes na vida escolar, sobretudo professores, alunos e pais;
- aprender a ser um animador e a alimentar a esperança na melhoria gradual do desempenho da instituição educativa;
- aprender a acreditar no trabalho em equipa;
- aprender a melhorar o seu desempenho profissional;

- aprender a sistematizar os principais referentes da instituição, normativos e simbólicos, valores e tradições numa cultura própria, capaz de dar sentido ao que cada um faz e ao rumo da instituição” (AZEVEDO, 2003: 83-84).

Todas estas características que, afinal, sintetizam as perspetivas que abordámos até aqui, prevêm uma liderança que não esteja estruturada num modelo de cima para baixo, mas como nos alerta SERGIOVANNI (2004: 140-141) numa estrutura circular onde intervêm os diretores, professores, pais, alunos e a restante comunidade local que transformam “as suas vontades em ideias que valorizam, partilham e aceitam” proporcionando “uma cultura democrática que funciona como uma força poderosa para implementar mudanças a nível local.” É, portanto, “uma liderança moral pois sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa (...) a finalidade da liderança é criar um seguidismo partilhado” (SERGIOVANNI, 2004:173).

Para finalizarmos a abordagem a estas perspetivas acerca da liderança das Escolas, vamos referir BARROSO (2002) que aponta cinco competências fundamentais para as funções de um líder, que vêm completar e explicitar as que já enumerámos:

- “- a capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser;
- a capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido desta visão;
- a disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros;
- fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e actuar rapidamente para resolver problemas;
- capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos” (BARROSO, 2002: 97).

Após esta nossa reflexão chegámos a algumas conclusões acerca de características comuns encontradas nos vários autores que tentam definir um líder necessário aos desafios com que se deparam atualmente as nossas Organizações Educativas, considerando, por conseguinte, a liderança como elemento de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional.

Hoje as Organizações necessitam de pessoas especializadas em várias áreas, que possuam uma visão generalista, com conhecimentos variados e diversificados. Assim, se uma Organização pretende manter-se viva e ativa, deve ter a capacidade de mudar as suas estrutura e arquitetura organizacionais, planeando estrategicamente no sentido de facilitar o desenvolvimento do ser humano, tal como refere (SOUSA 1996:48)“ São as

situações imprevistas e imprevisíveis que constituem as referências mais relevantes no desenvolvimento da personalidade. (...) a adaptabilidade ou adaptação à mudança é uma característica da personalidade necessária ao exercício criativo da função docente” adequando-se a novas realidades e incentivando, desta forma, o movimento e a inovação em detrimento da acomodação.

Surge-nos, então, como relevante o papel do líder com a função de educador, tornando-se um elemento essencial no desenvolvimento organizacional. Por esta razão, lhe dedicámos um espaço, refletindo neste fenómeno pertinente que é a liderança atual de qualquer Organização, mais especificamente, da Organização Educativa. Num cenário de incertezas e de mudanças rápidas, o líder precisa exercitar um contínuo olhar para o futuro, assumindo responsabilidades no planeamento e execução de projetos para melhorar os processos educacionais. Não deve ter medo de errar, encarando as novas oportunidades e aprendendo com os próprios erros.

Para isso, é necessário implementar um novo modelo de gestão educacional, com uma maior interligação entre o processo pedagógico e o administrativo, desenvolvendo estratégias de relacionamento entre todos os intervenientes do ato educativo, criando uma verdadeira identidade organizacional.

Na sociedade atual não há lugar para Organizações acomodadas a um sucesso que pode não o garantir no futuro, pelo contrário, têm que ter a capacidade empreendedora de inovar constantemente.

As nossas Escolas também têm que assumir a responsabilidade de mudar o rumo da educação, consoante as solicitações da sociedade em que se inserem, através de líderes participativos, visionários, flexíveis, com iniciativa e abertos à participação de todos os elementos da instituição que lideram e que pretendem que atinja os seus objetivos com sucesso e eficácia.

Deste modo, conseguimos perceber que definir objetivos, selecionar estratégias, planificar, organizar, coordenar, avaliar as atividades e recursos, ao nível da sala de aula ou ao nível da Escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes, mas que são, também, funções de gestão. É por estas razões que defendemos uma liderança participativa, onde a

---

autoridade tende a ser repartida, as tomadas de decisão não são rígidas, existe a delegação de poderes e a autonomia e a responsabilidade andam a par.

Exercer liderança em Organizações Educativas é mais do que empenhar-se numa atividade geral e técnica, é uma dimensão do próprio ato educativo, é estabelecer rumos e direção, saber lidar com pessoas com um elevado grau de autonomia, que são os professores, reconhecer as suas motivações para que o seu desempenho como profissionais seja reconhecido, incentivando, ao mesmo tempo a sua criatividade de forma a dar origem a um clima que favoreça a intuição e proporcione o crescimento individual e o auto-desenvolvimento.

Há líderes capazes de ouvir, sensíveis e atentos aos pontos de vista e vivências dos outros, de arredondar arestas e aproximar as pessoas, consolidando vínculos entre elas. Há líderes que antecipam e arquitetam os resultados, que formulam visões do futuro, contagiando e reforçando a confiança e motivação de todos. Outros trazem as informações importantes, argumentam e negociam as diferenças, conseguindo criar novos consensos. Em qualquer Organização Educativa há lugar para todos estes perfis, porque é difícil reunir numa só pessoa todo este elenco de qualidades que podem caracterizar uma boa liderança e, por outro lado, o desenvolvimento organizacional ganhará se todos trabalharem em equipa.

Surge-nos o perfil de um líder como agente de mudança capaz de fazer os diagnósticos para orientar as intervenções mais adequadas à melhoria da qualidade, com uma visão generalista e um conhecimento global da Escola. Ele deverá ser um líder participativo, combinando diferentes estilos de ação: flexível, negociador e inovador, procurando sempre adaptar os estilos de liderança para alterar as estruturas inadequadas e preparar as condições necessárias para o desenvolvimento da sua organização com vista ao seu objetivo principal que, como já dissemos, trata-se de elevar o sucesso educativo dos alunos que a integram.

É, então, fundamental que o líder desenvolva as competências necessárias para o sucesso da Organização da qual é responsável, participando ativamente no seu dia-a-dia, assumindo responsabilidades e

riscos, com senso inovador e visão estratégica, sendo eternos aprendizes e mestres e dando sempre assistência e orientação à sua equipa. Só com este aspeto de líderes, humanos e motivados, preocupados em estimular o desenvolvimento do Ser na sua totalidade, teremos profissionais realizados e felizes e organizações saudáveis em todos os sentidos.

Com base em todos estes pressupostos e reunindo as características comuns aos líderes encontradas nos autores pesquisados, foi possível traçarmos as categorias gerais que vamos verificar se são adequadas ou não à liderança da Organização Educativa em estudo:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Conhecimento	Formação académica continuada Aprendizagem pela experiência, (ação/ reflexão/ ação) <sup>1</sup> Maturidade <sup>2</sup>
Empreendedorismo	Sentido de iniciativa <sup>3</sup> Predisposição para aprender <sup>3</sup> Vontade de arriscar Determinação <sup>4</sup> Motivação <sup>5</sup> Disponibilidade <sup>4</sup>
Ética	Honestidade Respeito Credibilidade Flexibilidade <sup>2</sup> Demonstrar confiança Competência <sup>3</sup>
Relações Interpessoais	Saber delegar <sup>2</sup> Promover bons relacionamentos <sup>3</sup> Comunicar e promover comunicação <sup>3</sup> Promover o sucesso dos outros <sup>2</sup> Supervisão Pedagógica
Visão <sup>2</sup>	Perspetivar o futuro <sup>6</sup> Estar aberto à mudança Valorizar e destacar os pontos fortes <sup>7</sup>

Tabela n.º2 - Categorias que definem o perfil do Líder (adaptado)

<sup>1</sup> SCHON(1995)

<sup>2</sup> BLANCHARD(2010)

<sup>3</sup> MAXWELL(2010)

<sup>4</sup> BARROSO(2003)

<sup>5</sup> SILVA(2010)

<sup>6</sup> AZEVEDO(2003)

<sup>7</sup> ARAUJO(2002)

## **SUPERVISÃO E LIDERANÇA AO SERVIÇO DA EDUCAÇÃO**

A supervisão surge na era Industrial, tendo por finalidade inspecionar e controlar, com vista a uma melhoria na produção.

Já no século XIX a supervisão foi levada para o Ensino, com uma perspetiva de inspeção das atividades docentes.

Em Portugal este termo só começou a ser aplicado em 1974 por ALARCÃO E TAVARES (2003:16) que se referem à supervisão “como um processo facilitador de desenvolvimento humano e profissional, onde o professor mais experiente orienta, outro professor, ou candidato a professor”.

A educação nem sempre foi encarada da mesma forma. Nos tempos que correm torna-se necessário refletir sobre a escola, como organização que é, e no seu contributo, enquanto ser dinâmico e reflexivo, para a melhoria das práticas pedagógicas, que oferecem aos alunos, e para que o sucesso escolar possa ser uma realidade.

A formação inicial dos professores não deverá ser encarada como a última situação de aprendizagem de caráter académico, pelo que a autonomia das escolas implicará uma maior envolvimento de todos os seus intervenientes e também uma maior responsabilização pelos resultados escolares dos alunos.

O contributo da supervisão facilita o processo de reestruturação do desenvolvimento de competências dos docentes, na medida em que orienta o corpo docente, através de uma relação bastante mais próxima do que aquela que existe aquando da formação inicial dos professores.

A educação é muito mais do que uma simples questão de comunicação, conhecimento de meios técnicos ou de apenas atingir objetivos. A intervenção da supervisão na ação educativa dinamiza uma dimensão transformadora incutindo sentido de responsabilidade e inter-ajuda a todos os intervenientes e desta forma, contribuirá para a dissipação das barreiras que se encontram atualmente, no ensino.

“A supervisão deve saber recorrer a saberes contributivos, após equacionar os problemas que lhe são específicos e deste modo, criar conhecimentos específicos” (ALARCÃO, I. E TAVARES, J.2007:156).

Já para Tedesco,

“é certo que a sociedade caracteriza-se pela desigualdade, a opressão déspota, a repressão de direitos, a explosão económica. Mas só nos podemos revelar contra estas situações se soubermos que podem ser diferentes” (TEDESCO, J.C., 2004:560)

O sucesso escolar deverá ser o objetivo primordial de toda a mudança. Educar deixa de ser a pura transmissão de conhecimentos, passa a ser a estruturação de uma “pessoa com critérios, princípios e valores para a vida (...) A auto-estima, a perseverança, a solidariedade, a honestidade, a cordialidade, a generosidade, são competências consideradas tão importantes como as competências básicas disciplinares.” (DNE, 2007:34)

É acreditar que o contexto escolar pode ser sujeito à mudança e com isso trazer uma maior qualidade à nossa sociedade, onde a intervenção da supervisão pedagógica pode ser o ponto de partida. “As escolas têm de ser instituições mais responsáveis, verdadeiros centros de trabalho, dedicação e esforço da parte de todos os seus membros, o que requer um novo enquadramento da sua autonomia e responsabilidade.” (DNE, 2007:10)

A autonomia das escolas sujeitará o aumento das responsabilidades da escola enquanto organização e dos professores que nela se encontram, relativamente às metas atingidas pelos alunos. O sucesso escolar deverá ser o objetivo primordial de toda a mudança. Educar deixa de ser a pura transmissão de conhecimentos, passa a ser a estruturação de uma

“pessoa com critérios, princípios e valores para a vida (...) A auto-estima, a perseverança, a solidariedade, a honestidade, a cordialidade, a generosidade, são competências consideradas tão importantes como as competências básicas disciplinares.” (DNE, 2007:34)

A escola deve implementar uma abordagem escolar integrada, desenvolver liderança dentro da escola, providenciar uma estrutura de apoio flexível...

“O conjunto das áreas de intervenção de agentes e de locais de apoio formaria uma verdadeira rede educativa multifacetada e pluralista (porque integradora e respeitadora da pluralidade de culturas) e simultaneamente unificada e diversificada (porque de âmbito nacional e com um carácter de massas, mas ajustadas às necessidades do meio). (MARQUES, RAMIRO, 1983:58)

“Ao concebermos uma escola como uma realidade que se pensa, organiza, realiza e avalia a sua própria missão e respectivas funções de conhecimento,

aprendizagem, investigação e sociabilização, estamos, na realidade a atribuí-lhe qualidades de flexibilidade próprias da pessoa e a considerá-la como uma pessoa ou uma colectividade de pessoas.” (TAVARES, 2000:59)

A supervisão ganha então território, deixando de fazer sentido apenas na formação inicial de professores ou na formação contínua dos mesmos.

Tal como refere GONÇALVES (2010:53)

“a supervisão pedagógica joga-se na interacção entre a acção e o pensamento, tenta dar sentido ao vivido e ao conhecido, isto é, pretende compreender melhor a profissionalidade docente e as dinâmicas das instituições educativas para agir melhor sobre estes contextos...”

Da mesma forma, a

“extensão da actividade supervisiva ao contexto mais abrangente da escola, entendida como lugar e tempo de aprendizagem (...) para todos (...) mas também para si própria, como organização qualificante que, também ela aprende e se desenvolve porque se pensa a si mesma.” (ALARCÃO E TAVARES, 2007:132)

A escola reflexiva tem “a capacidade de se pensar para se analisar, projectar e desenvolver. O projecto é uma evidência dessa capacidade.” (ALARCÃO E TAVARES, 2007:135)

Podemos assim concluir que esta é vista como um processo de orientação continuado e evolutivo que tem por base promover o desenvolvimento profissional e humano do professor, com principal incidência para todo o processo de ensino/aprendizagem e da comunidade educativa, tal como anteriormente fizemos referência no perfil do líder que preconizamos.

A supervisão é um “processo” que pode conduzir à mudança, ao derrubar da barreira construída ao longo do tempo.

Ao terminar a profissionalização a figura do supervisor tende a desaparecer, no entanto, a realidade supervisão não deve desaparecer, assumindo novas formas. É importante perceber que a supervisão vem melhorar e ajudar o professor no processo ensino aprendizagem. Neste seguimento, o líder adquire um papel determinante, ao assumir um papel de supervisor que opere como “agente de desenvolvimento de pessoas, de profissionais e de organizações, (...) sendo pois fundamentais as relações de apoio, de ajuda construtiva e emancipatória...” (ALARCÃO, 2002:233)

Assim tornar-se-á necessário questionar.

“Quais as tarefas a realizar pelo supervisor no processo de supervisão?” Segundo ALARCÃO E TAVARES (2007:56) “todas elas estão subordinadas a um verbo fulcral, ajudar.

Assim o supervisor deve ajudar a:

- Estabelecer e manter um bom clima afectivo relacional.
- Criar condições para que o professor se desenvolva humana e profissionalmente;
- Desenvolver o espírito de reflexão, auto-conhecimento e inovação;
- Criar condições para que os professores desenvolvam e mantenham o gosto pelo ensino;
- Analisar criticamente os programas, textos de apoio, etc.
- Planificar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos e do próprio professor;
- Identificar os problemas e dificuldades que vão surgindo;
- Determinar os aspectos a observar e estabelecer as estratégias de observação;
- Observar;
- Analisar e interpretar os dados observados;
- Avaliar os processos de ensino-aprendizagem;
- Definir os planos de acção a seguir;
- Outras.”

O supervisor enquanto líder e o professor, após este trabalho cooperativo estruturarão sem dificuldades um programa de formação adequado, a um desenvolvimento sustentado da sua atividade docente.

Para BÁRTOLO (2001:298) é essencial “... a monitorização permanente da própria prática, com vista a mantê-la centrada no sucesso dos alunos, fazendo os eventuais ajustamentos necessários.”

A ação do supervisor tem como principal papel ajudar o professor a crescer enquanto profissional, para que os seus alunos usufruam de uma aprendizagem melhor, que os ajude a desenvolver.

É nesta perspetiva que o supervisor (Líder) e o professor devem caminhar no cumprimento das suas funções, de forma, a terem um mútuo desenvolvimento dentro deste processo que eles mesmos devem impulsionar, divulgar e dinamizar.

## **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Para além da explicitação das motivações que nos conduziram ao desenvolvimento do nosso estudo, apresentaremos uma breve abordagem ao tema, o problema de partida, os objetivos traçados e os limites da nossa investigação.

## **TIPO DE ESTUDO**

Dado a nossa pesquisa, para recolha de dados iremos recorrer à metodologia de estudo de caso e dado as características de que esta se reveste, nomeadamente por se tratar de uma abordagem/estratégia mais qualitativa do que quantitativa, não pretendemos chegar a generalizações.

PONTE (2006:1), afirma que um estudo de caso

visa conhecer uma entidade bem definida como uma pessoa, uma instituição, [...]. O seu objectivo é compreender em profundidade o “como” e os “porquês” dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, [...]. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial [...], procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Pensamos, no entanto, poder abrir caminhos e delinear características que contribuam para o desenho de um perfil que melhore o desenvolvimento do trabalho, o clima organizacional e com reflexos no desenvolvimento da organização da Escola, apontando para uma liderança que compreenda os liderados e adopte um estilo colaborativo dando resposta às solicitações e exigências das escolas de hoje.

## **CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO X**

A Organização Educativa em análise é, assim, um Agrupamento formado pela Escola Sede, com os níveis de 1.º, 2.º e 3.º Ciclos, cinco Escolas Básicas de 1.º Ciclo e quatro Jardins de Infância. Actualmente em pleno funcionamento tem como características possuir uma unidade de gestão com os diversos órgãos constituídos ao abrigo do Dec. Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.

É um Agrupamento de características fundamentalmente urbanas. Abrange a zona centro de uma cidade, num raio de cerca de cinco quilómetros. É um Agrupamento cuja característica marcante é mais a da concentração populacional e, muito menos, a da extensão geográfica.

Pertencem a este Agrupamento 160 docentes, sendo 55 professores do 1.º ciclo, 95 professores do 2.º e 3.º ciclo e 10 educadores de infância. Existem 2135 alunos, dos quais 1010 são do 1.º ciclo, 925 do 2.º e 3.º ciclo e 200 da educação pré-escolar.

Além dos Órgãos de Administração e Gestão legalmente prescritos, os vários estabelecimentos de ensino que constituem o Agrupamento organizam-se em Departamentos Curriculares, formados pelos professores do 2.º e 3.º ciclos agrupados por áreas disciplinares (Departamento de Línguas, das Expressões, Ciências Humanas e Sociais e Matemática e Ciências Experimentais) e os Departamentos da Educação Pré-escolar e 1.º Ciclo, estes por sua vez organizam-se em cinco Conselhos de Docentes, formados pelos professores do 1.º ciclo, educadores de infância, professores das atividades de enriquecimento curricular. Destes órgãos são representantes no Conselho Pedagógico os respetivos Coordenadores de Departamento.

O diretor do Agrupamento em estudo apontou como motivos para a sua candidatura no seu projeto de intervenção, o conhecimento dos problemas do agrupamento, conhecer os seus atores (alunos, docentes, não docentes, pais e encarregados de educação, autarquia, associações, empresas e ainda do

sentir das suas ambições e aspirações. Referiu ainda, que tem a convicção de que ainda falta um caminho a percorrer para concluir o trabalho iniciado. Outro motivo apontado, é a equipa com que se propõe a trabalhar, não só a equipa mais direta, direção executiva, mas todos os outros atores nomeados.

## AMOSTRA

A amostra selecionada, por conveniência, para esta investigação foi de 160 docentes a lecionar no Agrupamento de Escolas X, que responderam a um inquérito por questionário.

Este instrumento de recolha de informação, inquérito por questionário, de acordo com GIL (2006), define-se como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito.

É nossa pretensão fornecer um contributo, que queremos válido e sério, para eventuais e mais aprofundados estudos, bem como poder construir um referencial de características de uma liderança promotora do desenvolvimento da Organização.

### Caracterização da Amostra

Do universo de 160 docentes, obtivemos resposta de 110 considerando, deste modo, termos conseguido uma amostra representativa e significativa pois que, no final, a taxa de representação ronda os 69% da população.

**GÉNERO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	93	84,5	84,5	84,5
	Masculino	17	15,5	15,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tabela 3- Frequências referente ao género dos inquiridos

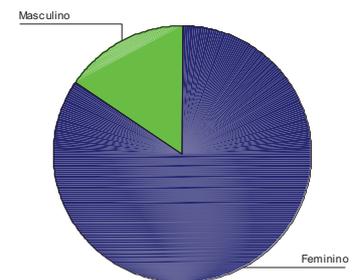


Gráfico 1- Referente ao género dos inquiridos

Da amostra produtora de dados composta por 110 sujeitos, 17 são do sexo masculino e 93 são do sexo feminino o que não contradiz a realidade da

Organização que, na sua grande maioria é constituída por elementos docentes do sexo feminino.

As idades variam entre os 28 e os 62 anos, sendo que 7,3% têm idade inferior ou igual a 30 anos; 35,4% situam-se entre os 31 e 40 anos; 35,5% entre os 41 e os 50 anos e 21,8% têm mais de 50 anos.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IDADE	110	28	62	43,00	8,948
Valid N (listwise)	110				

Tabela 4- Tabela de Descritiva das Idades

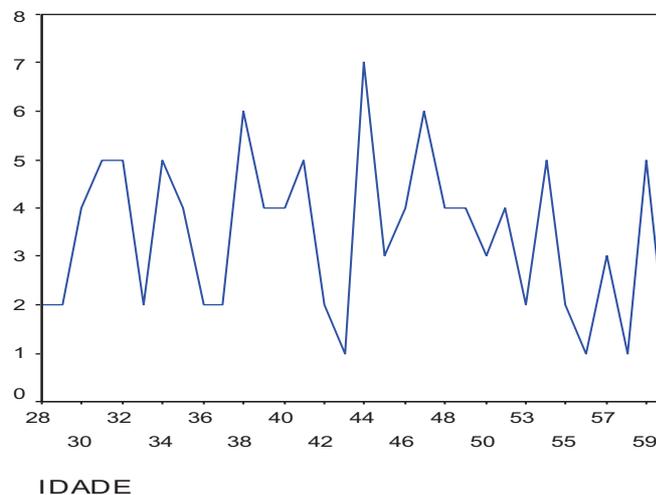


Gráfico 2 - Referente à idade dos inquiridos

Constatamos que a maioria dos inquiridos se situa na faixa etária acima dos 31 anos. Podemos daqui tirar a ilação que se trata de um grupo de docentes com algum tempo de serviço, como provaremos na caracterização da amostra, o que eventualmente dará mais consistência aos resultados obtidos pela experiência e vivência que têm tido no contexto em causa.

**Descriptive Statistics**

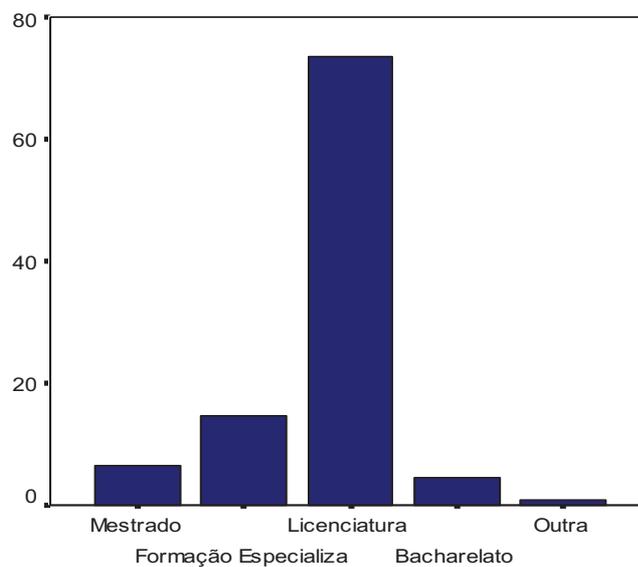
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HAB	110	2	6	3,79	,665
Valid N (listwise)	110				

Tabela 5- Tabela Descritiva das Habilitações

**HAB**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mestrado	7	6,4	6,4	6,4
	Formação Especializada/ Pós-graduação	16	14,5	14,5	20,9
	Licenciatura	81	73,6	73,6	94,5
	Bacharelato	5	4,5	4,5	99,1
	Outra	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tabela 6- Frequências referentes às habilitações literárias dos inquiridos



HAB

Gráfico 3 - Referente às habilitações literárias dos inquiridos

Conforme verificamos na Tabela n.º 6, uma grande parte dos inquiridos (73,6%) possui uma licenciatura o que é hoje comum à maioria das Escolas.

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CATEGOR	110	1	6	4,49	1,038
Valid N (listwise)	110				

Tabela 7 – Tabela Descritiva da Categoria Profissional

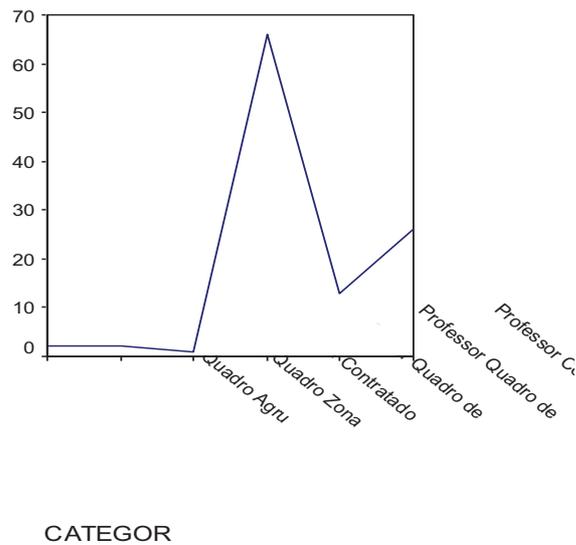


Gráfico 4 – Referente à categoria profissional dos inquiridos

		CATEGOR			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Educador Quadro Agrupamento	2	1,8	1,8	1,8
	Educador Quadro Zona Pedagógica	2	1,8	1,8	3,6
	Educador Contratado	1	,9	,9	4,5
	Professor Quadro de Agrupamento	66	60,0	60,0	64,5
	Professor Quadro de Zona Pedagógica	13	11,8	11,8	76,4
	Professor Contratado	26	23,6	23,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Tabela 8- Frequências referente à categoria profissional dos inquiridos

Da análise desta Tabela podemos concluir que os respondentes, na sua grande maioria (61,8%), são docentes que pertencem e desenvolvem a sua ação no Agrupamento em estudo o que contribui para poderem ter uma visão mais clara e consistente da sua liderança e dos aspetos em análise, dando assim maior fiabilidade ao estudo.

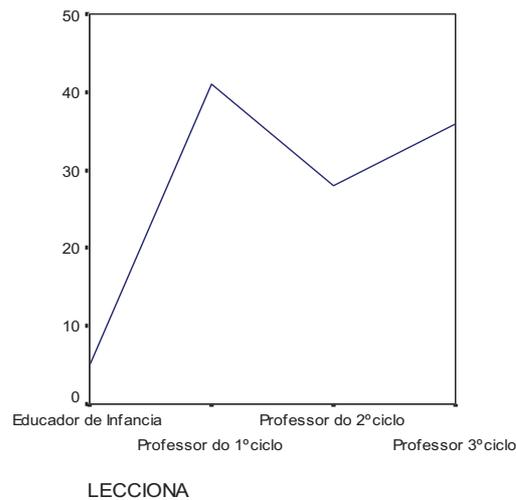


Gráfico 5 – Referente ao nível de ensino dos inquiridos

O Gráfico n.º 5 informa-nos sobre o nível de ensino em que os docentes lecionam. Assim, os professores respondentes que lecionam no 1.º ciclo, 37,3%, constituem o grupo mais numeroso, seguido dos professores do 3.º ciclo, 32,7%, professores do 2.º ciclo, 25,5% e 4,5% são educadores de infância, salientando que neste último grupo todos são do sexo feminino. Torna-se curioso, por isso, analisar os resultados também por esta característica peculiar da percentagem de docentes do 1.º Ciclo que, estão abrangidos pelo modelo de gestão em que dependem hierarquicamente do Diretor, podendo-o ver como líder, e não de uma 'distante' instância hierárquica representativa da Administração Central como era no passado.

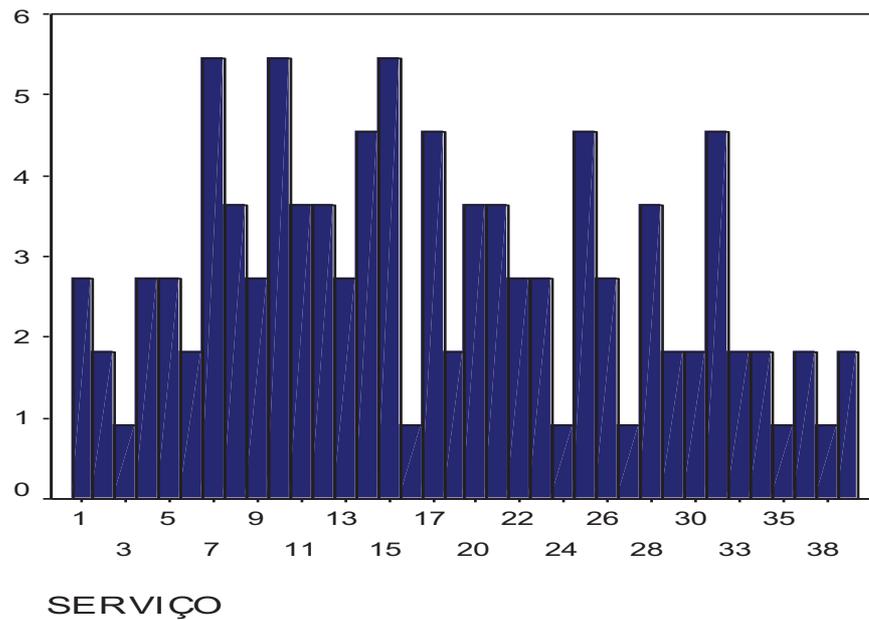


Gráfico 6 – Referente ao tempo de serviço dos inquiridos

Considerando que a soma dos docentes que lecionam há mais de 15 anos seja = 55,0%, poder-se-á afirmar que estes têm uma vasta experiência de Escola e da sua organização e, como tal, detêm possibilidades de comparação com outras Organizações Educativas por onde passaram e das suas lideranças. Tal poderá influenciar os restantes docentes (45,0%).

## **MATERIAL UTILIZADO PARA A RECOLHA DE DADOS**

Qualquer metodologia só consegue ganhar consistência se tiver a constituir-se instrumentos, técnicas e procedimentos que a suportem e lhe dêem um conteúdo próprio.

Tendo essa preocupação, elegemos como instrumento fundamental para a recolha de dados o inquérito por questionário.

Assim, utilizaremos um inquérito por questionário de administração direta<sup>8</sup>. Analisaremos, ainda alguns documentos de regulação do agrupamento selecionado para a investigação, tais como, Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Relatórios de Avaliação Externa, Relatórios da Inspeção Geral de Educação, relatórios produzidos pela equipa de auto-avaliação e Atas, tentando desta forma, realizar o cruzamento dos resultados obtidos com outros indicadores de gestão de liderança.

---

<sup>8</sup> Nos inquéritos “por administração direta” o preenchimento é feito pelo próprio inquirido. Os inquéritos “por administração indireta” são muito parecidos com a entrevista, pois é o investigador que regista as respostas que o interlocutor lhe fornece (QUIVY, 2005:192).

## **PROCEDIMENTO PARA A RECOLHA DE DADOS**

Após concluído todo o processo de recolha e avaliação de dados, estes serão tratados estatisticamente, utilizando a ferramenta SPSS.

No que respeita ao estudo de documentos incidimos a nossa reflexão naqueles produzidos na Organização Educativa em questão, nomeadamente, no Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Relatórios de Avaliação Externa, Relatórios da Inspeção Geral de Educação, relatórios produzidos pela equipa de auto-avaliação, Atas e outros que pudemos consultar e que se revelaram úteis para completar algumas ideias acerca das dinâmicas que se percebem entre os vários atores e, sobretudo, do modo como elas ocorrem e da influência que geram no desenvolvimento organizacional. No caso presente, o acesso do investigador a qualquer documentação enriquecedora da análise que se pretende fazer, está muito facilitado devido à posição que ocupa enquanto docente na Organização em que incide o nosso estudo.

Esta técnica de recolha de dados tem suscitado algumas interrogações em termos de relevância, no entanto, apresenta vantagens, pois “os documentos internos podem revelar informações acerca da cadeia de comando oficial e das regras e regulamentos oficiais. Podem também fornecer pistas acerca do estilo de liderança e revelações potenciais acerca de qual o valor dos membros da organização” (BOGDAN e BILKEN, 1994). Os documentos constituem, então, fontes de fácil e imediata consulta e para a sua análise não há interferências no ambiente e nas relações sociais dos sujeitos em estudo.

## **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo apresenta a nossa reflexão sobre os resultados obtidos nos inquéritos que realizámos. Os dados serão, assim, apresentados, analisados e discutidos face ao contexto da sua obtenção.

No tratamento e análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário, usámos um modelo estatístico, utilizando, para isso, o programa de cálculo SPSS, versão 11.5 (Statistical Package for the Social Sciences), tendo, primeiro, codificado todas as afirmações do referido instrumento. Recorremos a tabelas com as frequências absolutas e relativas para cada um dos itens e para cada uma das respostas possíveis e com as médias aritméticas como medidas de tendência central e desvios padrão (s) como medida de dispersão ou variabilidade para o somatório das afirmações de cada tema. Estes dados de carácter quantitativo, considerados menos típicos na metodologia de estudo de caso, foram analisados fundamentalmente com recurso à estatística descritiva, podendo, desta forma, contribuir para uma melhor caracterização do objeto do nosso estudo. As frequências de resposta para cada um dos itens que seleccionámos, de acordo com a opção escolhida pelos participantes, foram sujeitas a uma análise, confrontando-as, no sentido de obter algumas conclusões que nos elucidem sobre as concepções dos docentes.

Para completar esta análise e reforçar de forma adequada os resultados recorreremos também a técnicas de estatística inferencial. Pretendendo, então, saber se as opiniões em relação a cada item variavam consoante o nível de ensino ministrado pelos respondentes utilizámos o Teste Anova que “permite ver se existem diferenças entre três ou mais condições experimentais” (Pereira A., 2008). Neste teste fixámos o valor de 0,05 para o nível de significância.

## **OS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO**

### **Análise Descritiva**

Para sistematizar e realçar a informação fornecida através dos inquéritos por questionário utilizámos, em primeiro lugar e mais pormenorizadamente, técnicas de estatística descritiva, nomeadamente, frequências absolutas (Freq.), relativas (%), média e desvio padrão apresentando os dados obtidos por meio de tabelas no sentido de melhor se visualizarem e mais facilmente se comentarem. Seguimos a mesma ordem do original que usámos com os inquiridos, aglutinando em cada tabela as afirmações correspondentes aos respetivos tópicos, omitindo da escala utilizada para as respostas, os itens que não obtiveram qualquer opinião e juntando as percentagens dos itens “Concordo” e “Concordo totalmente” aquando do comentário dos resultados.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Expõe com clareza os objetivos da escola.	110	2	5	4,45	,658
Transmite e promove, de forma clara e sustentada os níveis de expectativa em relação ao desempenho de professores e alunos.	110	2	5	4,45	,600
Reconhece a iniciativa e a excelência.	110	2	5	4,34	,720
Concede a autonomia suficiente aos professores de forma a organizarem e a programarem os seus métodos de ensino.	110	3	5	4,63	,522
Promove oportunidades de diálogo e planeamento entre grupos, turmas e disciplinas.	110	2	5	4,45	,712
Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil.	110	2	5	4,33	,756
Promove a comunicação e flexibilidade nas relações entre os docentes, em oposição a uma atitude voltada para a hierarquia burocrática.	110	2	5	4,42	,669
Promove e apoia projetos e ações que facilita um clima desejado e positivo, bem como, um ambiente metódico e de trabalho.	110	2	5	4,52	,631

Tabela n.º 9 – Clima de Escola

Deste modo, passamos a analisar o primeiro bloco temático que diz respeito ao clima de escola. Salientamos, desde já, que o item “Discordo totalmente” não foi usado por nenhum dos respondentes, pelo que não o incluímos na tabela. Contudo, deverá ser afirmado que tal poderá ter alguma explicação, pois tratava-se de afirmações relativas a comportamentos do líder e poder-se-á especular que nenhum respondente quis mostrar a sua total discordância. Mas o mais provável, e dado o número de frequências na categoria “Discordo” é que, de facto, não queriam nem assinalar essa opção. Obtivemos, na Tabela anterior, os resultados relativos ao conjunto de

afirmações que constituíram o tema mencionado. Da análise geral à Tabela devemos realçar que, salvo quatro afirmações que se dividem entre a concordância e a concordância total, todas as outras recolhem mais de metade das opiniões com concordância total o que nos leva a dizer que, na opinião da grande maioria dos respondentes, o "Clima de Escola" analisado apresenta características que induz em uma boa liderança e potencializam um caminho rumo à excelência. Note-se que os respondentes consideram, em relação aos objetivos da Organização, que o líder os expõe e promove com clareza e de forma sustentada, reconhecendo a iniciativa e a excelência, promovendo oportunidades de diálogo entre grupos e a comunicação entre docentes, rejeitando uma atitude de hierarquia burocrática.

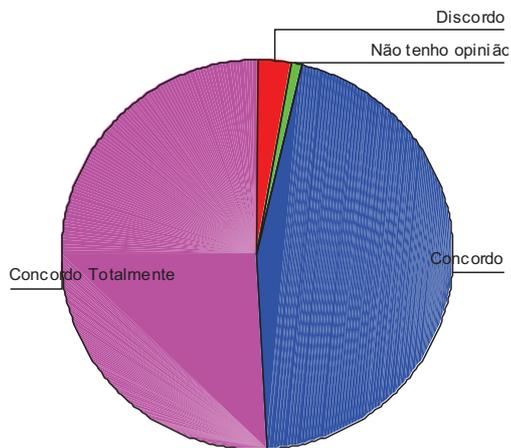


Gráfico 7 - Expõe com clareza os objetivos da escola.

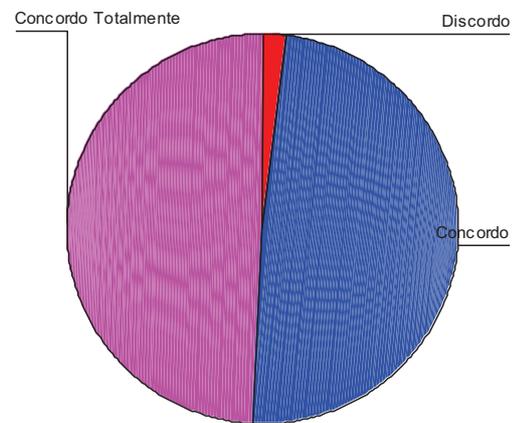


Gráfico 8 - Transmite e promove, de forma clara e sustentada os níveis de expectativa em relação ao desempenho de professores e alunos.

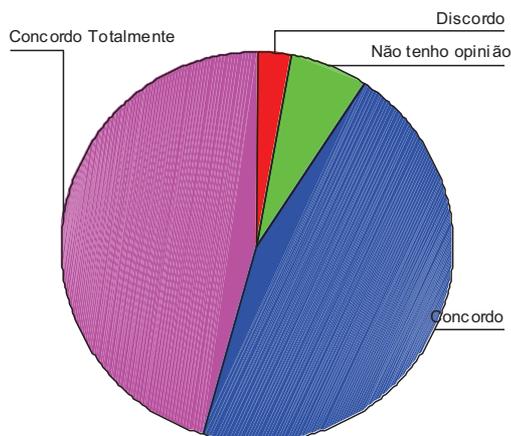


Gráfico 9 - Reconhece a iniciativa e a excelência.

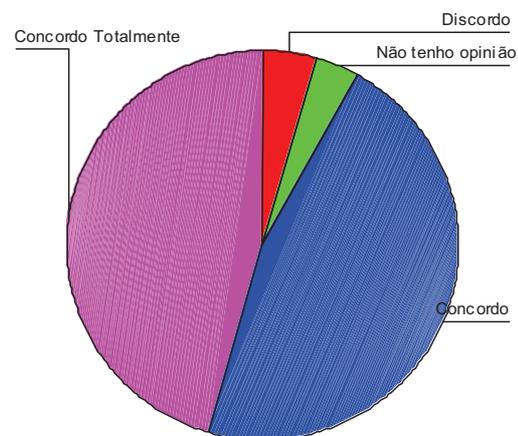


Gráfico 10 - Medeia e facilita a resolução de problemas em tempo útil.

Realce-se, pela quantidade de concordâncias, concedidas à autonomia suficiente aos professores de forma a organizarem e a programarem os seus métodos de ensino (98,1%) e a promoção e apoio a projetos e ações que facilita um clima desejado e positivo, bem como, um ambiente metódico e de trabalho (96,4%).

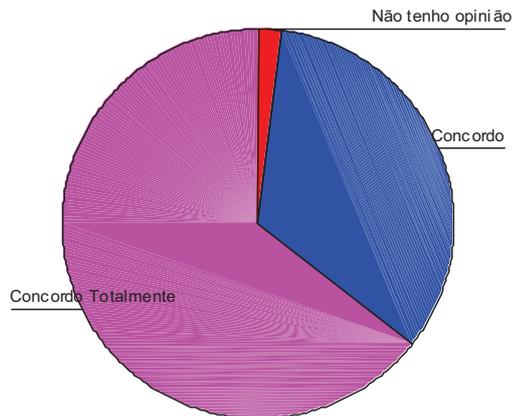


Gráfico 11 - Concede a autonomia suficiente aos professores de forma a organizarem e a programarem os seus métodos de ensino

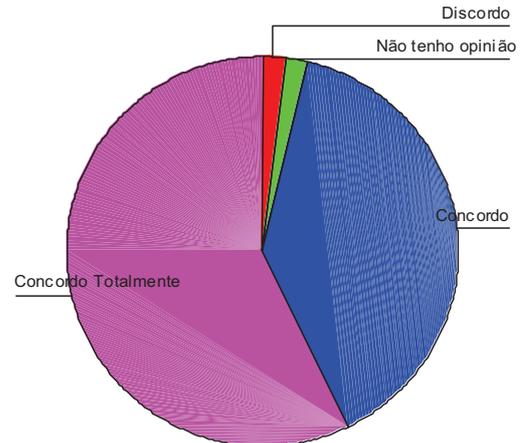


Gráfico 12 - Promove e apoia projetos e ações que facilita um clima desejado e positivo, bem como, um ambiente metódico e de trabalho

O segundo tópico em estudo analisa questões relativas à gestão e liderança da Organização. Pretendíamos saber se o líder consegue organizar cooperativamente o trabalho da Organização dando possibilidades a uma gestão partilhada, se proporciona a inovação e o desenvolvimento de competências nos seus colaboradores com base nas suas próprias competências e no seu exemplo e se corrige elementos da sua atuação com base nas críticas dos outros.

Analisemos então as respostas a este tema, assinalando que o item “Discordo totalmente” não foi usado pelos inquiridos.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cria, com a cooperação da equipa, um projeto comum tendo em vista a melhoria da escola.	110	3	5	4,59	,530
Encoraja o envolvimento ativo da equipa no planeamento e implementação desse projeto.	110	3	5	4,52	,570
Os seus valores e ideias são evidentes através das coisas que faz, de forma como organiza o tempo e de acordo com aquilo que considera importante.	110	2	5	4,47	,687
Assume uma posição onde a inovação e a experimentação são encorajadas.	110	2	5	4,48	,674
A sua autoridade emana dos seus conhecimentos e competências e não devido a uma atitude autoritária.	110	2	5	4,49	,660
Identifica, analisa e aplica resultados de trabalhos realizados na escola por equipas de avaliação externa, no sentido de facilitar o crescimento da escola enquanto organização.	110	2	5	4,53	,673
Valid N (listwise)	110				

Tabela n.º 10 – Gestão e liderança escolares

Da análise genérica à tabela n.º 2, constatamos que os aspetos que os colaboradores respondentes consideram como menos conseguidos, embora com níveis maioritariamente concordantes, dizem respeito ao encorajamento referente à inovação e à experimentação bem como a aplicação crítica de sugestões feitas por equipas de avaliação externa. Nestes casos a performance atingida pela liderança é esmagadoramente de concordância total (57,3%) em ambos os itens.

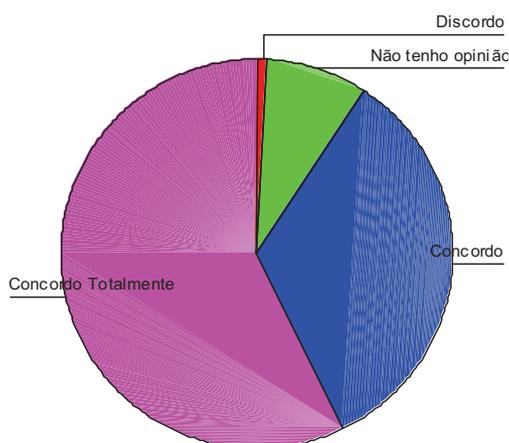


Gráfico 13 - Os seus valores e ideias são evidentes através das coisas que faz, de forma como organiza o tempo e de acordo com aquilo que considera importante

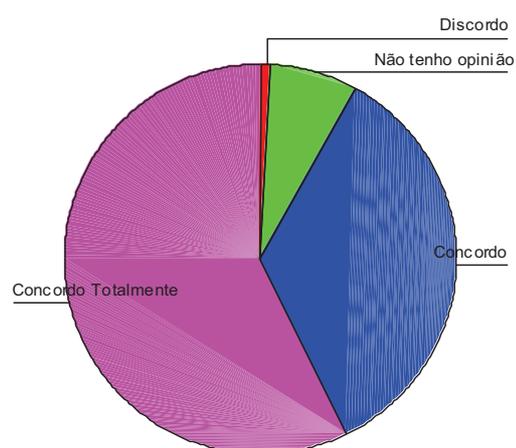


Gráfico 14 - Assume uma posição onde a inovação e a experimentação são encorajadas

De realçar, por outro lado, o nível de acordo dos inquiridos relativamente ao modo como o líder exerce a sua autoridade, concordando parcial ou totalmente que o líder cria um projeto comum com a cooperação da equipa, tendo em vista a melhoria da Organização (98,2%), encoraja o envolvimento ativo da equipa no planeamento e implementação desse projeto(96,4%), ambos os itens não obtiveram respostas de discordância. De salientar ainda, os altos níveis de concordância, que superam os 50% de concordância total, em todos os itens desta categoria.

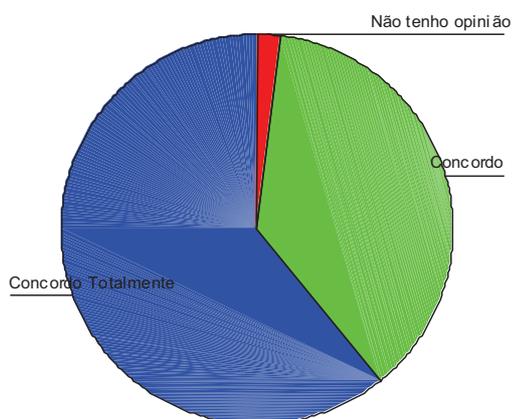


Gráfico 15 - Cria, com a cooperação da equipa, um projeto comum tendo em vista a melhoria da escola.

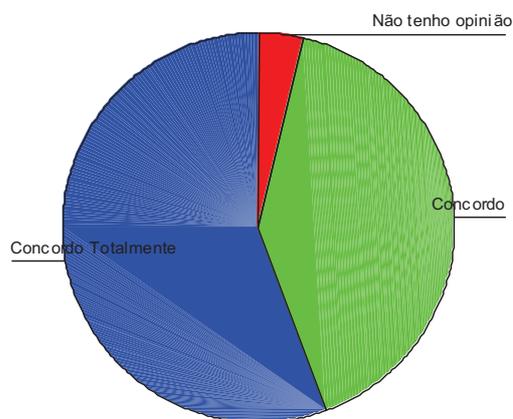


Gráfico 16 - Encoraja o envolvimento ativo da equipa no planeamento e implementação desse projeto.

Detenhamo-nos agora na análise de um assunto muito específico relativo à gestão do currículo, temática que, desde há alguns anos tem vindo a ser área de debate e aplicação controversa nas escolas sem se ter chegado a conclusões claras sobre em que medida é da responsabilidade das mesmas, ou da Administração Central o seu desenvolvimento e gestão.

É uma temática ainda pouco clarificada mas de fundamental importância para o assumir de uma cultura de autonomia das escolas. O que, à priori nos é dado constatar é que, quer pela ausência de tradição, quer pela falta de formação, os docentes ainda não adquiriram práticas de gestão curricular e limitam-se, em muitos dos casos, a gerir programas e não o currículo. É também uma das áreas em que, a maioria dos órgãos de gestão e líderes menos arriscam, por um lado por indefinição do grau de autoridade de que estão investidos nesta matéria e, por outro, devido à tradição escolar de entrega da responsabilidade do currículo e sua gestão aos Grupos

Disciplinares e Departamentos, eximindo-se dela os gestores e líderes, por falta de clarificação.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Incentiva uma contínua adequação curricular que dê resposta às necessidades dos alunos.	110	2	5	4,53	,673
Facilita e fornece fontes de formação, informação e materiais didáticos de apoio aos docentes com vista a atingir os objetivos curriculares.	110	2	5	4,25	,680
Monitoriza o processo de gestão e aplicação das orientações curriculares e utiliza os dados obtidos para, em reflexão com os professores, implementar ações de promoção do sucesso dos alunos e da escola.	110	2	5	4,17	,715
Apoia e estimula o desenvolvimento das práticas pedagógicas diferenciadas com o objetivo de proporcionar a obtenção de sucesso a todos os alunos, nomeadamente alunos com necessidades educativas especiais.	110	2	5	4,36	,617
Valid N (listwise)	110				

Tabela n.º 11 – Gestão e desenvolvimento curricular

Mais uma vez o item “Discordo totalmente” não foi utilizado por nenhum dos respondentes.

Saliente-se que, pese embora em todas as afirmações se constatar uma grande maioria dos respondentes concordante, em toda a tabela n.º 11 se nota um nível mais baixo de concordância total do que em tabelas anteriores. Parece-nos que estes resultados são devidos aos aspetos já referenciados no parágrafo anterior.

Analisando algumas das afirmações, verificamos que o nível de concordância mais baixo se refere disponibilização de fontes de formação e informação, bem como a monitorização do processo de gestão curricular que é possível que se deva à falta de tradição de intervenção do líder nesta área.

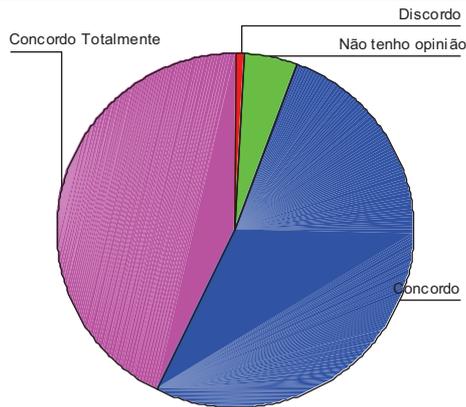


Gráfico 17 - Facilita e fornece fontes de formação, informação e materiais didáticos de apoio aos docentes com vista a atingir os objetivos curriculares.

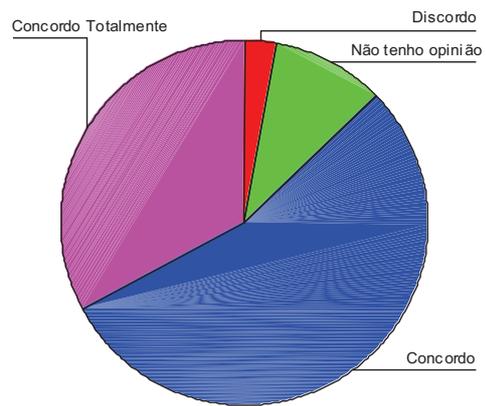


Gráfico 18 - Monitoriza o processo de gestão e aplicação das orientações curriculares e utiliza os dados obtidos para, em reflexão com os professores, implementar ações de promoção do sucesso dos alunos e da escola.

Saliente-se, no entanto, que a maioria dos respondentes a estas duas afirmações (90,0% e 87,2%) concorda o que nos leva a pensar que, mesmo com estes constrangimentos, os inquiridos concordam que a liderança desta Organização se preocupa com estes aspectos. A reforçar esta nossa convicção atente-se que, quando se reflete sobre a adequação dos currículos aos alunos e às práticas pedagógicas diferenciadas, os níveis de concordância e concordância total sobem para valores superiores dos 93%. Realce-se positivamente a resposta à afirmação relativa ao trabalho diferenciado para alunos com Necessidades Educativas Especiais pois que 51,8% dos inquiridos concordam totalmente e 42,7% concordam o que denota a preocupação da liderança com a integração desses alunos.

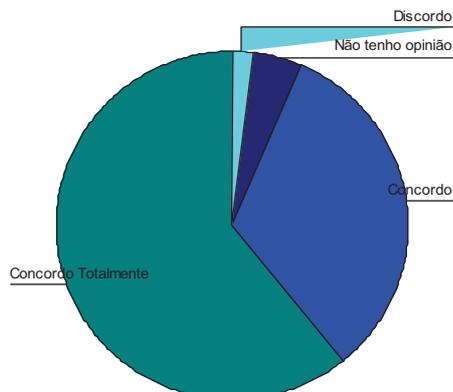


Gráfico 19 - Incentiva uma continua adequação curricular que dê resposta às necessidades dos alunos.

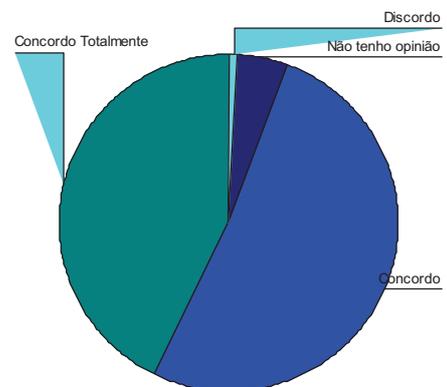


Gráfico 20 - Apoia e estimula o desenvolvimento das práticas pedagógicas diferenciadas com o objetivo de proporcionar a obtenção de sucesso a todos os alunos, nomeadamente alunos com necessidades educativas especiais.

A Gestão do Pessoal é atualmente uma das áreas que deve ser entendida pelo líder como um fator essencial da Gestão de Recursos Humanos e de desenvolvimento das Organizações Educativas, apesar do lugar secundário a que tem sido votada, tendo como mais usual uma prática rotineira e mecânica que impede e diminui a inovação e a melhoria. Hoje, a Gestão dos Recursos Humanos deverá ser uma área de desenvolvimento e reflexão sistemática por parte das lideranças, tornando-se em área crucial de crescimento das Organizações, nomeadamente das Educativas.

Este tópico está intimamente ligado com a Comunicação Interna nas Organizações e daí, a sua importância pois sem uma boa comunicação não será certamente possível melhorar os níveis de rendibilidade.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Avalia a evolução das equipas de trabalho, observando e registando dados e estimulando reuniões de avaliação formativa e sumativa.	110	2	5	4,32	,649
Reúne com professores e funcionários e trabalha em equipa com eles tendo como objetivo o crescimento profissional dos mesmos e da organização escolar.	110	2	5	4,13	,791
Define expectativas no que respeita ao desempenho das várias equipas de trabalho, tendo em vista estratégias instrucionais, gestão de espaços e comunicação com a comunidade escolar.	110	2	5	4,34	,694
Valid N (listwise)	110				

Tabela n.º 12 – Gestão do pessoal

Analisando as afirmações constantes desta tabela, não constando o item “Discordo totalmente”, percebe-se que existe alguma dispersão, incerteza e insegurança nas respostas. Relativamente à avaliação da evolução das equipas, bem como o incentivo e desenvolvimento de reuniões de avaliação 91,8% dos respondentes concordam.

Constata-se, no entanto, que para 90,9% dos inquiridos o líder trabalha em equipa no sentido de desenvolver o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores o que denota reconhecimento de liderança nesta área. Outro aspeto positivo e de relevar é o que se refere ao estímulo ao bom desempenho, a melhoria da gestão de espaços e, bem importante, a comunicação com a comunidade que recolhe 81,8% de concordância.

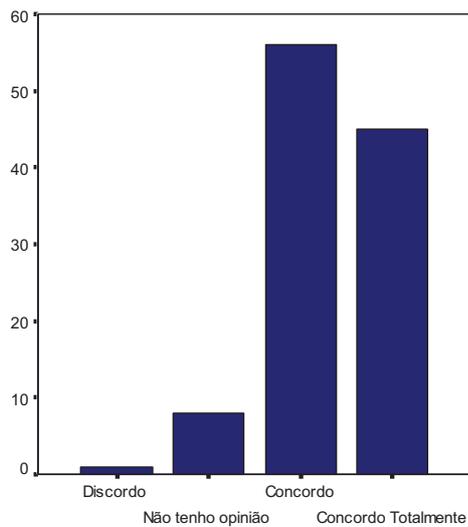


Gráfico 21 - Avalia a evolução das equipas de trabalho, observando e registando dados e estimulando reuniões de avaliação formativa e sumativa.

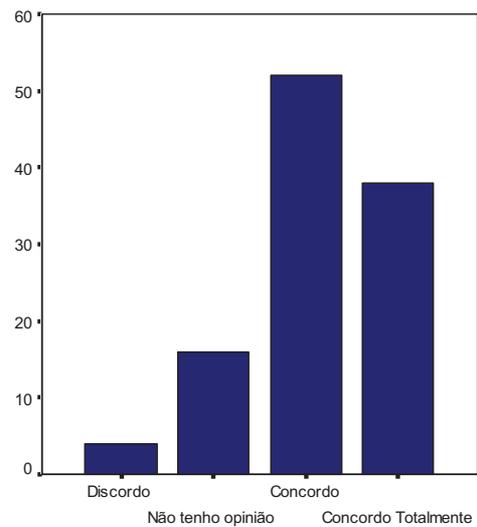


Gráfico 22 - Reúne com professores e funcionários e trabalha em equipa com eles tendo como objetivo o crescimento profissional dos mesmos e da organização escolar.

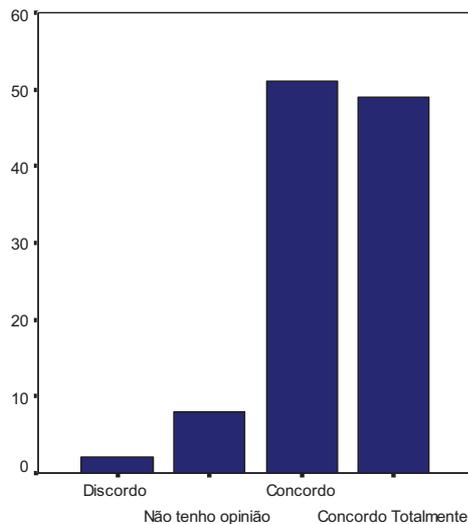


Gráfico 23 - Define expetativas no que respeita ao desempenho das várias equipas de trabalho, tendo em vista estratégias institucionais, gestão de espaços e comunicação com a comunidade escolar.

A Gestão Administrativa e Financeira é uma área tradicional da gestão e que, cabe ao líder assumi-la como uma das áreas-chave, a par da área pedagógica e da gestão de espaços e de pessoal. É uma área amplamente visível e a qual é de fácil deteção de desvios. A Administração Central coloca-lhe uma ênfase fundamental, também por tradição, sendo no nosso ponto de

vista exagerada essa ênfase, porquanto relega para plano secundário áreas tão, ou mais, importantes, como as supra citadas, que não poderão ser esquecidas até porque essas áreas se cruzam e são causa e/ou consequência desta.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assegura-se e esforça-se para que os diferentes relatórios para as várias unidades orgânicas são precisos, claros e enviados dentro dos prazos.	110	2	5	4,30	,698
Segue as políticas educativas, bem como, a legislação e regulamentos, tendo sempre presente o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para a escola.	110	3	5	4,27	,777
Zela pelo cumprimento das atividades calendarizadas e pela utilização dos recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos.	110	2	5	4,44	,643
Monitoriza a utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas.	110	3	5	4,45	,630
Gere os serviços de apoio de forma precisa, supervisiona de forma eficiente a sua manutenção e assegura a limpeza, organização e segurança dos edifícios e exteriores.	110	2	5	4,19	,796
Demonstra respeito pelos compromissos que envolvem outros, sendo assíduo e pontual. Respeita os limites de tempo dos intervalos e presta atenção aos procedimentos administrativo-organizacionais.	110	2	5	4,05	,806

Tabela n.º 13 – Gestão administrativa e financeira

Analisada a tabela n.º 13, verificamos que, mais uma vez o item “Discordo totalmente” e até mesmo em algumas questões o item “discordo”, não foi assinalado e na generalidade todas as afirmações recolhem uma ampla maioria de respostas concordantes, o que denota que esta área é importante e acautelado pelo líder. Encontram-se, no entanto, ainda aspetos que poderão ser alvo de maior preocupação por parte da liderança, como sejam a supervisão da manutenção, limpeza e organização eficiente dos serviços de

apoio e dos edifícios, demonstrar respeito pelos compromissos que envolvem outros, bem como, o seguimento das políticas educativas.

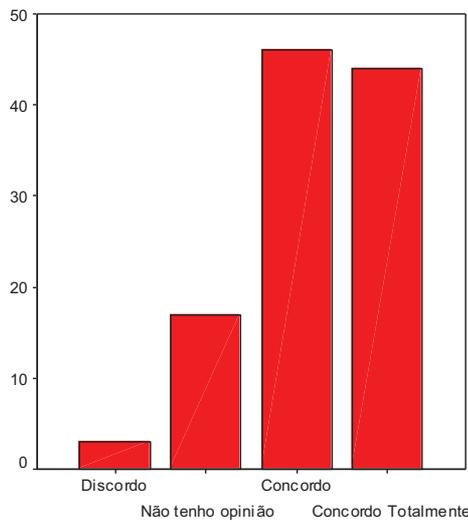


Gráfico 24 - Gere os serviços de apoio de forma precisa, supervisiona de forma eficiente a sua manutenção e assegura a limpeza, organização e segurança dos edifícios e exteriores.

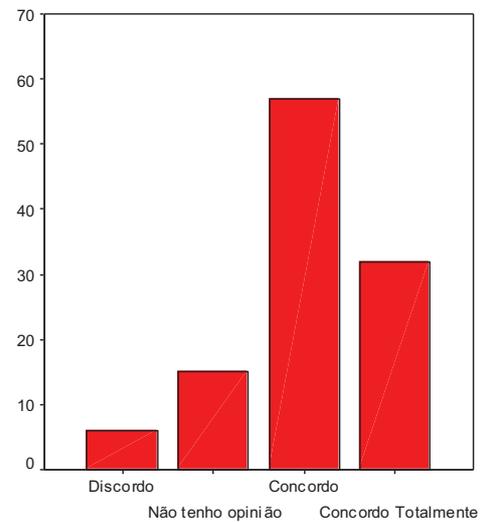


Gráfico 25 - Demonstra respeito pelos compromissos que envolvem outros, sendo assíduo e pontual. Respeita os limites de tempo dos intervalos e presta atenção aos procedimentos administrativo-organizacionais.

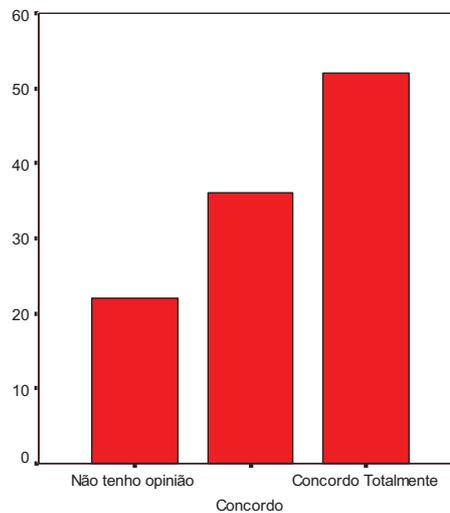


Gráfico 26 - Segue as políticas educativas, bem como, a legislação e regulamentos, tendo sempre presente o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para a escola.

Relativamente aos pontos mais positivos realçamos o zelo pelo cumprimento das actividades calendarizadas e a monitorização na utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas.

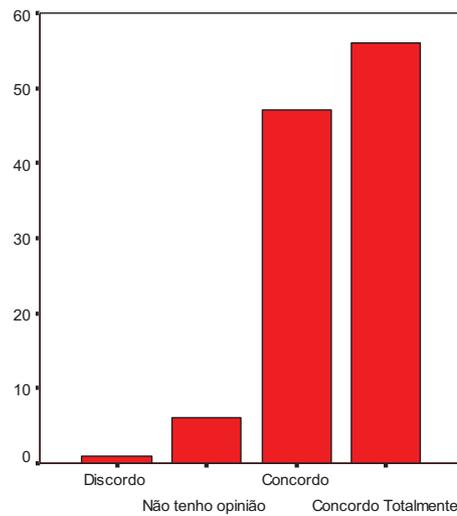


Gráfico 27 - Zela pelo cumprimento das atividades calendarizadas e pela utilização dos recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

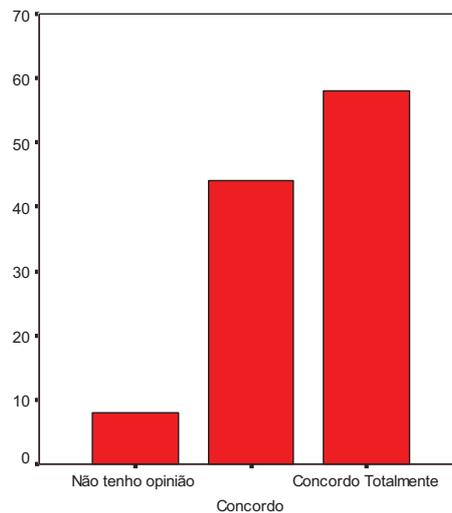


Gráfico 28 - Monitoriza a utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas

A gestão de alunos é uma área fundamental para o desenvolvimento de uma liderança eficiente e eficaz de qualquer Organização Educativa, pelo que o líder deverá colocar a ênfase da sua actuação nesta área, não esquecendo os vários papéis que deve assumir enquanto motor e promotor do desenvolvimento de melhorias com vista à qualidade educativa.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Traça de forma precisa as linhas orientadoras no que diz respeito à conduta dos alunos e incentiva a sua transmissão de forma clara a alunos, professores e pais.	110	3	5	4,39	,637
Assegura-se que as regras da escola são uniformes e que as consequências do seu incumprimento são aplicadas de forma igual a todos os alunos.	110	2	5	4,41	,654
Conduz as reuniões de pais, alunos e professores com eficiência, tendo em consideração assuntos relacionados com a escola e com os alunos, expondo tantos os aspetos positivos relacionados com o comportamento dos alunos, como as áreas problemáticas,	110	2	5	4,27	,753
Protege os professores e os tempos letivos de interrupções externas,	110	2	5	4,31	,701
Promove práticas no sentido de ajudar a desenvolver a utilizar o saber das mais variadas formas.	110	2	5	4,30	,724
Promove a partilha de experiências de aprendizagem na escola.	110	2	5	4,27	,604
Encoraja e é exemplo de aprendizagem ao longo da vida, pondo em prática novas ideias e tomando como exemplo casos de sucesso e erros	110	2	5	4,25	,638
Incentiva a manutenção dos processos dos alunos com informação necessária à emissão de documentos de forma eficaz.	110	2	5	4,23	,712

Tabela n.º 14 – Gestão de alunos

Da reflexão que fizemos à presente tabela chegamos à conclusão que a gestão de alunos realizada pela liderança em análise tem a concordância da grande maioria dos inquiridos, não sendo referido o item “Discordo totalmente” e numa questão também não assinalaram a opção “Discordo”. A afirmação que reúne maior consenso (94,6%) é a que se assegura que as regras da escola são uniformes e que as consequências do seu incumprimento são aplicadas de forma igual a todos os alunos, outro dos pontos fortes desta categoria é partilha de experiências de aprendizagem na escola (93,6%).

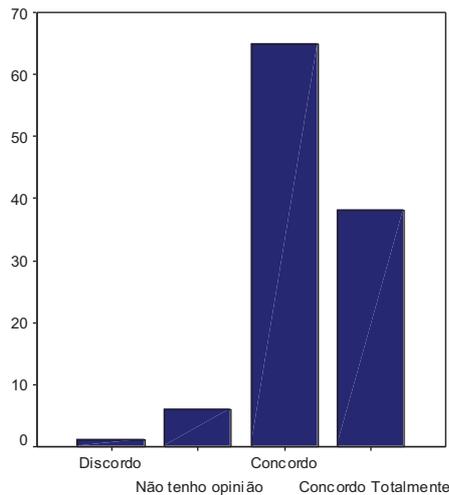


Gráfico 29 - Promove a partilha de experiências de aprendizagem na escola.

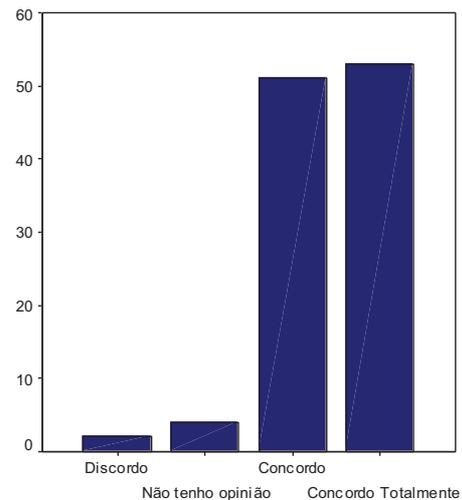


Gráfico 30 - Assegura-se que as regras da escola são uniformes e que as consequências do seu incumprimento são aplicadas de forma igual a todos os alunos.

Saliente-se, no entanto, que a maioria dos respondentes a estas afirmações concorda com as questões apresentadas, o que nos leva a pensar que os inquiridos estão de acordo que a liderança desta Organização se preocupa com estes aspectos.

Liderar é também promover o desenvolvimento interno da Organização e dos seus profissionais. Só desta forma o líder assume que as melhorias no desenvolvimento da Organização são, essencialmente um movimento endógeno que provocará reações exógenas positivas e enriquecedoras também para a comunidade envolvente.

Deste modo é fundamental que o líder tenha consciência plena deste fator e o utilize no sentido de potenciar o desenvolvimento integral da escola.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança através do desenvolvimento de actividades com vista à sua evolução profissional, por iniciativa própria.	110	2	5	4,15	,693
Utiliza informação e saberes obtidos através dos programas de desenvolvimento profissional para o seu auto-enriquecimento.	110	3	5	4,25	,768
Dissemina ideias e informação aos outros profissionais e assume a liderança ao lançar desafios face à profissão.	110	2	5	4,12	,798

Tabela n.º 15 – Desenvolvimento interno e profissional

Analisada a tabela n.º 15 constatamos que é opinião geral que a liderança em estudo é promotora do desenvolvimento interno da Organização e dos seus profissionais, salientando que o item “Discordo totalmente” não obteve qualquer resposta, em nenhuma das questões. Dos respondentes, 84,5% consideram haver um esforço por parte do líder para melhorar as suas próprias competências de liderança, através da sua permanente atualização frequentando programas e ações de formação. Igualmente, 80,0% dos inquiridos concordam que o líder promove o seu auto-enriquecimento com informação e saberes obtidos em programas de desenvolvimento profissional.

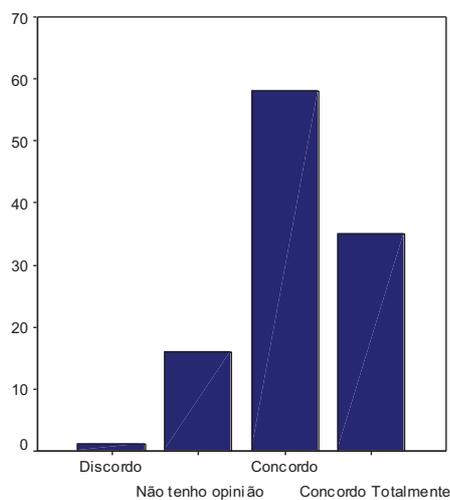


Gráfico 31 - Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança através do desenvolvimento de atividades com vista à sua evolução profissional, por iniciativa própria.

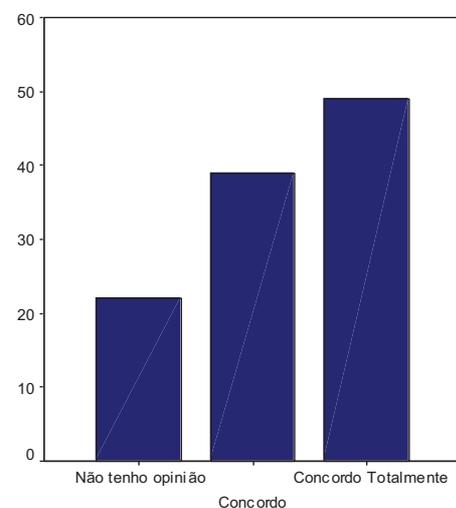


Gráfico 32 - Utiliza informação e saberes obtidos através dos programas de desenvolvimento profissional para o seu auto-enriquecimento.

Não devemos esquecer de referir a opinião da maioria dos inquiridos (75,5%) que consideram que o líder partilha informação e ideias com outros profissionais e assume a liderança lançando novos desafios face à profissão.

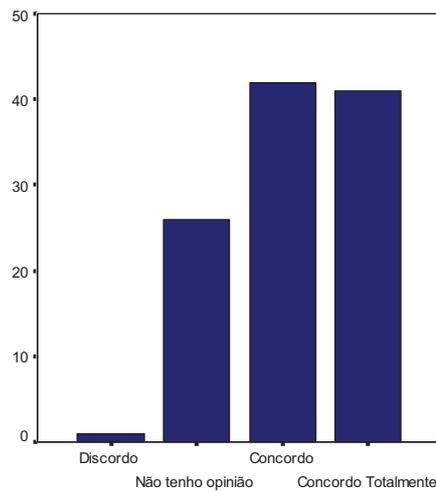


Gráfico 33 - Dissemina ideias e informação aos outros profissionais e assume a liderança ao lançar desafios face à profissão.

A relação estabelecida com pais e encarregados de educação e com a comunidade é um item de suma importância no sentido de avaliar uma liderança eficaz e abrangente, que tem como um dos fatores estratégicos uma visão alargada e integradora da Organização Educativa. Tomando em consideração que a comunidade educativa é composta por outros elementos que não só docentes, não docentes e alunos, e que esses elementos assumem também um papel fundamental no desenvolvimento da escola como Organização, teremos que refletir e analisar a relação que o líder estabelece com eles para aferir da sua eficácia.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Encoraja as relações entre a escola, o meio e os pais.	110	3	5	4,21	,692
Promove a cooperação com outras organizações da comunidade de modo a colmatar as necessidades dos alunos.	110	3	5	4,63	,504
Cria uma relação com a comunidade e com os pais de forma a encorajá-los a participar na vida da escola.	110	2	5	4,43	,627
Demonstra ter consciência das necessidades da escola/meio e promove ações com vista a satisfazer as necessidades identificadas.	110	3	5	4,59	,530
Utiliza estratégias apropriadas e efetivas no que se refere ao envolvimento dos pais e da comunidade.	110	2	5	4,39	,679
Projeta uma imagem positiva à comunidade.	110	2	5	4,36	,726
Valid N (listwise)	110				

Tabela n.º 16 – Relação com pais e comunidade

O item “Discordo totalmente” também não foi utilizado neste conjunto de afirmações.

Procedendo à análise das respostas podemos concluir que a liderança em análise possui uma boa capacidade de relação com pais e outros elementos da comunidade e dedica certamente uma boa parte do seu tempo investindo nessa relação. Com efeito, no que respeita a cooperação com outras organizações da comunidade de modo a colmatar as necessidades dos alunos, com cerca de 99,1% de respostas de concordância, bem como se obtém um nível de concordância esmagadoramente maioritário, no que diz respeito à consciência das necessidades da escola/meio e promove ações com vista a satisfazer as necessidades identificadas, 98,2% dos respondentes, o que é deveras significativo.

De acordo com os inquiridos, mais uma vez a maioria dos respondentes a estas afirmações concorda com as questões apresentadas, todas apresentam uma percentagem de concordância superior 80,0%.

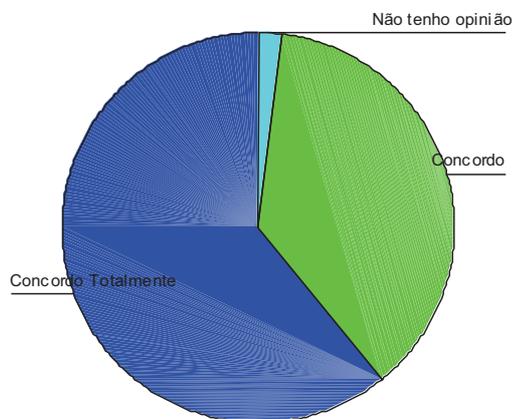


Gráfico 34 - Demonstra ter consciência das necessidades da escola/meio e promove ações com vista a satisfazer as necessidades identificadas.

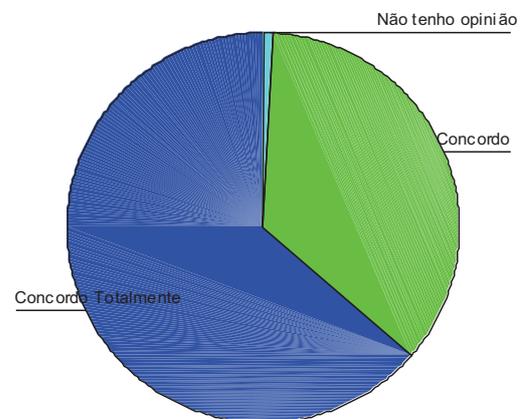


Gráfico 35 - Promove a cooperação com outras organizações da comunidade de modo a colmatar as necessidades dos alunos.

Pelas respostas é fácil perceber a realidade da relação profícua que, neste Agrupamento, a liderança estabelece com pais, encarregados de educação e outras Organizações da comunidade envolvente. Este é o sentido da Escola de hoje, enquanto Organização que está, ou deve estar, ao serviço e

em estreita relação com a comunidade para a qual trabalha e para onde encaminha, se é que não estão já lá integrados, os seus alunos.

Resolver problemas e tomar decisão são tarefas fundamentais de uma liderança responsável de qualquer Organização e, de sobremaneira, nas Organizações Educativas. Assim sendo, torna-se importante aferir as opiniões dos colaboradores sobre o seu líder relativamente ao modo como toma decisões e como resolve os problemas que constantemente surgem numa Organização viva e ativa.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Apresenta a discussão e a procura de soluções como pratica comumente aceite no seio da escola.	110	2	5	4,37	,662
Partilha informação e facilita as tomadas de decisão entre todo o pessoal.	110	2	5	4,28	,768
Resolve os problemas com os professores de forma cooperativa.	110	2	5	4,38	,717
Está aberto a diferentes abordagens e soluções e não insiste numa única forma de resolver os problemas.	110	2	5	4,38	,649
Procura ouvir outras opiniões e ideias antes de resolver problemas importantes.	110	2	5	4,41	,695
Implementa processos participativos de tomada de decisão, em oposição a processos burocráticos.	110	2	5	4,26	,774
Valid N (listwise)	110				

Tabela n.º 17 – Resolução de problemas e tomada de decisões

Verificamos que o item “Discordo totalmente” não foi mencionado pelos respondentes e constata-se, pela análise dos resultados, que o líder busca soluções de consenso através do debate com os seus colaboradores, estando aberto a diversas abordagens e soluções, 92,8%, para os problemas e toma em consideração outras opiniões (90%) antes de os resolver uma vez que, para qualquer destas afirmações a percentagem de respondentes concordantes é superior a 85%.

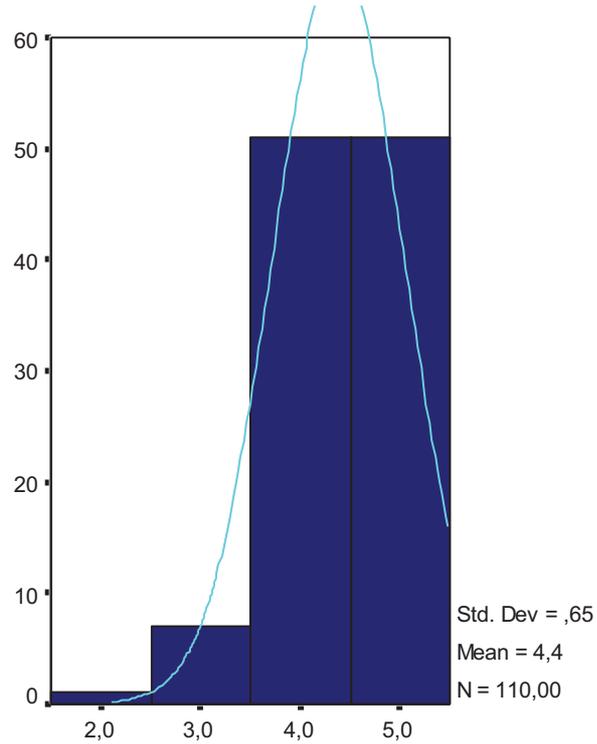


Gráfico 36 - Está aberto a diferentes abordagens e soluções e não insiste numa única forma de resolver os problemas.

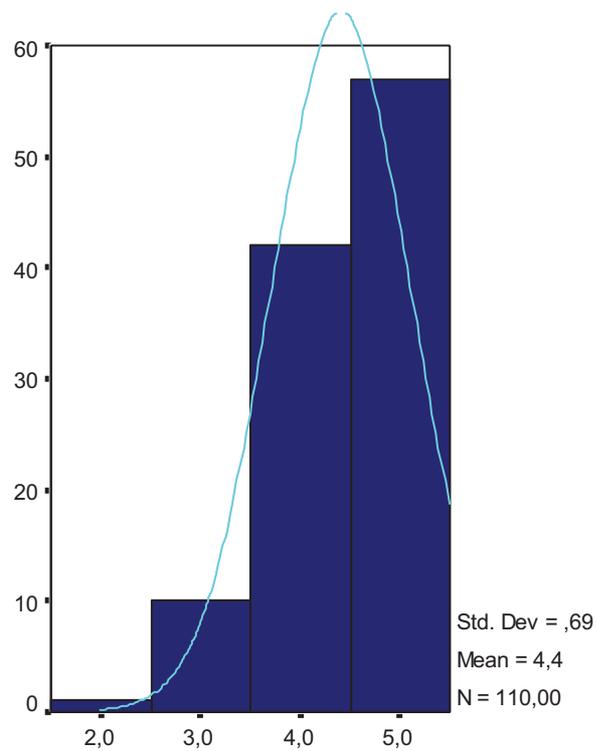


Gráfico 37 - Procura ouvir outras opiniões e ideias antes de resolver problemas importantes.

Por outro lado, e no sentido de complementar essa nossa opinião verificamos que a liderança partilha informação para uma tomada de decisões participada, com cerca de 88,1% das opiniões, implementando processos participativos nas tomadas de decisão, rejeitando processos autocráticos e decisões isoladas, com 85,4%.

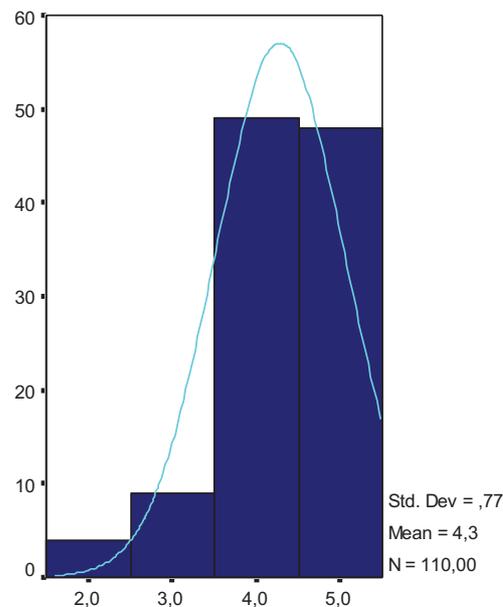


Gráfico 38 - Partilha informação e facilita as tomadas de decisão entre todo o pessoal.

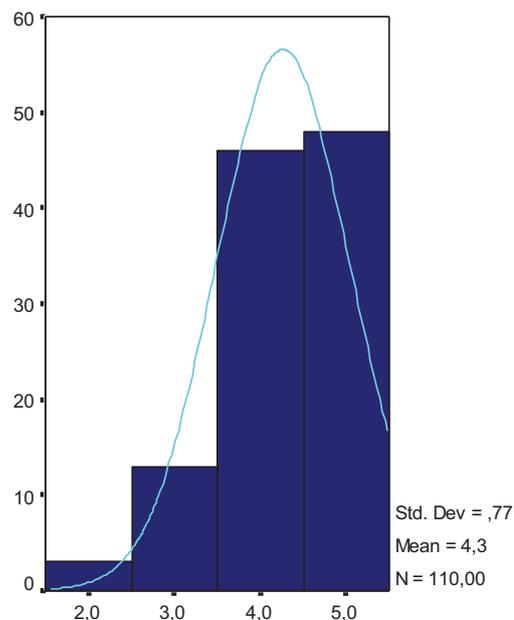


Gráfico 39 - Implementa processos participativos de tomada de decisão, em oposição a processos burocráticos.

Percebe-se, pelo exposto, que o líder da Organização em análise, sendo multifacetado é um elemento adaptável à nova realidade das Organizações e procura adaptar a sua atuação à realidade de uma Organização moderna e gerida de acordo com solução de conflitos e busca de consensos.

De modo a complementar esta análise descritiva aos resultados obtidos, fomos saber, para cada grupo de afirmações que constituem os temas do inquérito, a média ( $\bar{x}$ ) e o desvio padrão (s) relativamente às respostas. Obtivemos, então, a Tabela n.º 18.

<b>Temas</b>	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>s</b>
Clima de Escola	110	2	5	4,44	,658
Gestão e Liderança Escolares	110	3	5	4,51	,632
Gestão e Desenvolvimento Curricular	110	2	5	4,27	,665
Gestão do Pessoal	110	2	5	4,47	,727
Gestão Administrativa e Financeira	110	2	5	4,29	,71
Gestão de Alunos	110	2	5	4,27	,684
Desenvolvimento Interno e Profissional	110	3	5	4,19	,75
Relação com Pais e Comunidade	110	2	5	4,49	,616
Resolução de Problemas e Tomada de Decisões	110	2	5	4,34	,71

Tabela n.º 18– Média e Desvio Padrão

Deste modo, no que ao Clima de Escola diz respeito obtivemos  $\bar{x} = 4,44$ , indicando-nos que a tendência central se situa entre o “Concordo” – 4 e o “Concordo totalmente”- 5 e  $s = 0,658$ , denotando, portanto, fraca dispersão nas respostas. Esta leitura leva-nos a concluir e a confirmar o que já tínhamos adiantado relativamente à análise das respostas a este item, ou seja, que há

empenhamento do líder no desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores para o que informa, comunica e põe em comum a sua 'ideia de escola' e promove a cooperação e comunicação entre grupos o que facilita a criação de um bom clima e ambiente de trabalho.

O mesmo se aplica em relação ao segundo bloco de afirmações respeitantes à Gestão e Liderança Escolares, reforçando apenas que as respostas se situam a partir do "Não tenho opinião" – 3. Os quatro temas seguintes variam entre o "Discordo" – 2 e o "Concordo totalmente" – 5, mas as médias revelam-nos que a tendência central se aproxima dos valores mais altos da escala e com fraca dispersão nas respostas. Assim verificamos que a autoridade do líder emana dos seus conhecimentos e competências, cria um projeto comum com a cooperação da equipa e envolve os colaboradores no 'seu' projeto expondo e executando de forma clara os seus valores e ideais.

O tema seguinte, Desenvolvimento Interno e Profissional, varia entre o 3 e o 5 da escala, "Não tenho opinião" e "Concordo totalmente" com tendência para o valor mais elevado, com o desvio padrão de  $s=0,75$ . Confirmamos a nossa primeira análise verificando um esforço por parte do líder para melhorar as suas próprias competências de liderança, através da sua permanente atualização o que promove o seu auto-enriquecimento com informação e saberes obtidos em programas de desenvolvimento profissional e incentivando os seus colaboradores a realizarem aprendizagem ao longo da vida.

Os dois últimos blocos de afirmações que constituem mais dois temas não se afastam do que dissemos para os restantes, iniciando-se, no entanto, as respostas no valor 2 da escala – "Discordo", porém com valores aproximados na média e no desvio padrão. Constatamos o investimento nas relações com os pais e o meio envolvente, a projeção de uma imagem positiva da escola na comunidade, bem como o uso por parte do líder de estratégias apropriadas para promover o envolvimento dos pais e encarregados de educação e da comunidade, promovendo a cooperação com outras organizações comunitárias a bem das necessidades dos alunos e ações para incentivar a relação entre a escola e o meio.

Realçamos, novamente, o facto do valor 1 da escala tipo Likert que utilizámos, “Discordo totalmente” não ter sido usado em nenhuma resposta e, pese embora todos os outros o tenham sido, a tendência central situa-se entre o 4 e o 5 com fraca dispersão nos resultados.

## **Análise Inferencial**

Na tentativa de descobrir novos dados que melhor sustentem o nosso estudo e nos conduzam a conclusões mais consistentes, prosseguimos com a aplicação de um teste não paramétrico mencionado no início deste capítulo.

Pretendendo saber se existiam diferenças significativas de opinião em relação ao nível de ensino a que os respondentes pertencem, utilizámos o teste não paramétrico Anova que é usado para mais de dois grupos como é o nosso caso em que temos quatro: Educadores de Infância, professores do 1.º Ciclo, professores do 2.º Ciclo e professores do 3.º Ciclo. No entanto, para não tornarmos esta análise muito fastidiosa, fizemos o teste através do somatório das afirmações pertencentes a cada tema constante no referido instrumento, obtendo daí os resultados constantes nas tabelas que passamos a comentar e tendo em conta que fixámos o valor de 0,05 para o nível de significância (p) como já referimos também no começo do capítulo.

Assim, a partir dos três grupos especificados pretendemos testar a hipótese da existência de um parâmetro de localização comum a todos contra a hipótese alternativa de que, pelo menos um grupo tende a apresentar valores superiores ou inferiores aos outros.

Deste modo, as tabelas n.º 19, 20 e 21 incluem o somatório dos grupos I, II e III respetivamente, cujas afirmações se referem ao Clima de Escola, Liderança e Gestão Escolares e Gestão e Desenvolvimento Curricular e os valores correspondentes aos inquiridos pertencentes aos três níveis considerados.

Clima de Escola	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	48,11	
	Professor do 1.º CEB	41	52,13	0,632
	Professor do 2.º CEB	28	64,40	
	Professor 3º ciclo	36	52,57	

Tabela n.º 19 – Anova – Clima de Escola

Desenvolvimento Curricular	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	55,35	
	Professor do 1.º CEB	41	53,79	0,772
	Professor do 2.º CEB	28	58,06	
	Professor 3º ciclo	36	55,47	

Tabela n.º 20 – Anova – Desenvolvimento Curricular

Gestão do pessoal	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	43,6	
	Professor do 1.º CEB	41	51,99	0,51
	Professor do 2.º CEB	28	58,90	
	Professor 3º ciclo	36	58,5	

Tabela n.º 21– Anova – Gestão e Liderança Escolar

Analisando esta tabela, verificamos que as médias apontam para valores semelhantes entre os três grupos de inquiridos e que o teste tem associado um nível de significância  $p=0,632$  para o Clima de Escola,  $p=0,584$  para a Gestão e Liderança Escolares e  $p=0,772$  para o Desenvolvimento Curricular, pelo que também não existem diferenças significativas de opinião entre os inquiridos pertencentes aos três grupos, o que vem comprovar a conclusão a que chegámos já na análise da tabela anterior.

Na nossa perspetiva, isto pode significar que não aconteceu por mero acaso, uma postura de liderança comum perante os vários grupos, pode significar um conhecimento e uma aplicação de um modelo de liderança que promove o crescimento profissional e pessoal, bem como de satisfação, dos vários grupos constituintes da Organização.

Passamos, de seguida, às tabelas n.º 22,23 e 24, cujos resultados se referem à aplicação do mesmo teste aos grupos IV, V e VI do inquérito.

Gestão de alunos	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	57,66	
	Professor do 1.º CEB	41	54,30	0,71
	Professor do 2.º CEB	28	51,03	
	Professor 3º ciclo	36	54,26	

Tabela n.º 22– Anova – Gestão do pessoal

Gestão Administrativa e Financeira	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	55,0	
	Professor do 1.º CEB	41	52,39	0,668
	Professor do 2.º CEB	28	56,68	
	Professor 3º ciclo	36	58,18	

Tabela n.º 23– Anova – Gestão de alunos

Relação com pais e comunidade	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	49,38	
	Professor do 1.º CEB	41	54,59	0,51
	Professor do 2.º CEB	28	60,32	
	Professor 3º ciclo	36	53,64	

Tabela n.º 24– Anova – Gestão Administrativa e Financeira

Podemos verificar que nestes temas os resultados correspondem a um nível de significância sempre superior a 0,05, sendo  $p=0,51$  relativamente à Gestão do Pessoal,  $p=0,71$  no que respeita à Gestão de Alunos e  $p=0,668$  para a Gestão Administrativa e Financeira, pelo que também não existem diferenças significativas de opinião entre os inquiridos pertencentes aos três grupos, o que vem comprovar a conclusão a que chegámos já na análise à tabela anterior.

Por fim, debruçamo-nos nos tabelas n.º 25, 26 e 27 referente aos três últimos grupos de afirmações do inquérito.

Desenvolvimento interno e profissional	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	55,8	
	Professor do 1.º CEB	41	52,56	0,768
	Professor do 2.º CEB	28	59,96	
	Professor 3º ciclo	36	55,32	

Tabela n.º 25– Anova – Desenvolvimento interno e profissional

Resolução de problemas e tomada de decisões	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	49,46	
	Professor do 1.º CEB	41	50,26	0,20
	Professor do 2.º CEB	28	65,21	
	Professor 3º ciclo	36	54,74	

Tabela n.º 26– Anova – Relação com pais e comunidade

Resolução de problemas e tomada de decisões	Nível de Ensino que leciona	F	$\bar{x}$	p
	Educador de Infância	5	49,46	
	Professor do 1.º CEB	41	50,26	0,20
	Professor do 2.º CEB	28	65,21	
	Professor 3º ciclo	36	54,74	

Tabela n.º 27– Anova – Resolução de problemas e tomada de decisões

Também nestes, os valores para o nível de significância são todos  $p > 0,05$ , pelo que as distribuições das respostas dos três grupos de docentes em análise são iguais em tendência central, confirmando-se, mais uma vez, que não há diferenças significativas de opinião entre eles.

Pensamos ter ficado, deste modo, com uma visão mais completa e clara dos resultados colhidos através dos inquéritos que utilizámos.

## **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As limitações pertinentes à pesquisa estão relacionadas com a escolha do tema e de uma certa organização. A liderança é um conceito de concepção dinâmica e que pode ser utilizado em diversas situações com significados diferentes. As características da liderança são relativas, influenciadas pelo momento histórico, pela cultura, pelo clima e ambiente em que é praticada e pelos membros envolvidos.

A grande limitação do estudo, na nossa perspetiva, consiste nas suas particularidades. É um estudo que não pode servir como modelo de análise de outra Organização Educativa, que não à analisada, impossibilitando uma generalização, mas poderá incentivar futuros investigadores para promover estudos relacionados.

Convém ainda não esquecer que há sempre análises e julgamentos de valor num estudo de caso que se enquadram nas características dele próprio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho propusemo-nos refletir sobre o contributo de uma liderança no sucesso e desenvolvimento da sua Organização Educativa através da realização de um estudo de caso e da definição de uma matriz de referência do perfil do líder estudado.

Tentámos construir um ‘quadro’ teórico e de enquadramento sócio-político e legal recorrendo a uma abordagem das políticas educativas recentes no que respeita à administração e gestão dos estabelecimentos de ensino conducente à mudança e inovação e que pode envolver, cada vez mais, os intervenientes no processo educativo.

Relacionámos esta reflexão teórica à análise da liderança para contextualizar e dar suporte ao nosso estudo empírico de modo a permitir-nos perceber quais as características principais dos líderes que desejam promover o desenvolvimento das Organizações Educativas que lideram. Foi tal consubstancializado na nossa pergunta de pesquisa: “Tendo em conta as novas exigências do modelo organizacional para o século XXI, que líderes escolares se enquadram no atual contexto do sistema educativo?”. Através desta questão que tentámos traçar um caminho coerente para o nosso estudo pelo que pesquisámos o conceito de liderança e a sua evolução. Tentámos igualmente perceber as transformações organizacionais tendo como referencial as teorias da administração enquadrando a liderança num paradigma mais flexível e partilhado.

Com o intuito de tentar analisar e refletir sobre a problemática da liderança, considerámos ser necessário começar por realizar uma abordagem legal e normativa da administração e gestão das escolas no passado recente, realçando os marcos principais da legislação que enquadrava a sua evolução, nomeadamente os normativos enquadramentos das modalidades de administração e gestão que se foram implementando ao longo desses tempos.

No sentido de dar coerência ao nosso estudo, através de uma revisão da literatura mais marcante da temática em estudo, encetámos uma análise à organização da Escola, refletindo sobre as teorias organizacionais, que vêm influenciando o modelo de Escola atual. Por fim, e antes de passarmos ao nosso trabalho empírico, numa reflexão mais aturada sobre a liderança nas

Organizações Educativas que, através da sua análise evolutiva, nos clarificasse sobre as diversas perspetivas de liderança, enfatizando as mais modernas correntes que colocam a liderança como o motor fundamental do desenvolvimento das Organizações Educativas.

Após realizarmos toda esta reflexão teórica conseguimos reunir algumas características que definem o perfil do líder (Quadro n.º2) e nos puderam servir de base ao nosso estudo empírico, tais como, o conhecimento, o empreendedorismo, a ética, as relações interpessoais e a visão. Foram estas categorias que nos ajudaram a desenvolver os instrumentos do nosso estudo empírico de modo a comprovar se as mesmas se encontram ou não presentes no líder da Organização que analisámos.

Com esta base e refletindo nas metodologias existentes para estudos investigativos procurámos compor um esquema metodológico que servisse os objetivos do mesmo. Optámos, deste modo por um Estudo de Caso de tipo descritivo no intuito de descrever com rigor o objeto de estudo dentro do seu contexto.

Após a nossa opção metodológica e caracterizada a Organização Educativa em estudo, procedemos à escolha e selecção da amostra à qual aplicámos um instrumento de recolha de dados: um inquérito por questionário aplicado a uma percentagem significativa do universo dos indivíduos da Organização. Procurámos conferir validade interna e significância ao estudo, já que a validade externa, num estudo de caso desta natureza, dificilmente poderá ser atingida. No sentido de conseguir fornecer maior assertividade ao estudo decidimos completá-lo com a análise de documentos estruturantes da Organização Educativa em estudo e com a observação, até pelo facto de sermos um elemento integrante dessa Organização, não nos esquecendo nunca da nossa posição enquanto investigadores. Da análise descritiva realizada aos questionários, que complementámos com o cálculo da Média e Desvio Padrão, com a análise inferencial através do teste de Anova, julgamos ter conseguido tal desiderato e ter chegado a conclusões consistentes.

Recolhidos os dados, passámos à apresentação e análise dos resultados obtidos que vamos tentar agora resumir para podermos deixar claras as conclusões a que chegámos.

Assim, relativamente ao Clima de Escola podemos concluir que, da análise feita, a Organização estudada tem um clima positivo que remete para uma liderança capaz e potenciadora de promoção de um caminho indutor da excelência, uma vez que os respondentes consideram que o líder motiva, expõe e promove de modo sustentado os objetivos da Organização, reconhecendo a iniciativa e a excelência promovendo cooperação, diálogo e comunicação entre os diversos atores o que leva à criação de um bom clima e ambiente de trabalho e à construção de uma “ideia comum de escola”.

No que à Gestão e liderança escolares diz respeito das conclusões a que chegámos podemos realçar que o líder encoraja o envolvimento ativo da equipa no planeamento e implementação desse projeto, bem como a opinião quase geral que o líder cria um projeto comum com a cooperação da sua equipa solicitando opiniões a todos os intervenientes no sentido de melhorar a Organização.

São ainda dignas de realce as opiniões maioritariamente concordantes no que se refere à capacidade de envolvimento dos seus colaboradores no planeamento e implementação de projeto e o assumir de uma posição onde a inovação e a experimentação são encorajados.

Não devemos contudo esquecer que, embora recolhendo opinião maioritária, obtém níveis menos significativos na execução e exposição clara dos seus valores e ideais e a forma de organizar o tempo de acordo com a importância que confere às tarefas que tem de realizar, tal como a aplicação crítica de sugestões feitas por equipas de avaliação externa, constituindo estes, alguns aspetos a melhorar na performance do líder.

Constata-se uma opinião generalizada de que o líder promove uma atitude colaborativa e de gestão partilhada das questões da Organização.

A temática da Gestão e desenvolvimento curricular reveste-se de alguma singularidade por duas ordens de razões. A primeira por falta de formação e por ausência de tradição na aquisição de práticas de gestão

curricular que se continuam a limitar à mera gestão de programas e não à do currículo o que não permite uma assunção de uma cultura de autonomia. A segunda devido ao afastamento, e até demissão, consciente da maioria dos órgãos de gestão e dos líderes desta vertente fundamental da administração das escolas, remetendo esta tarefa e responsabilidade para os Departamentos e Grupos Disciplinares quando deveria ser uma questão à qual os líderes deveriam dedicar uma boa parte do seu tempo.

Pese embora todos estes entraves à gestão e desenvolvimento curricular, no presente estudo concluímos que existe uma concordância maioritária, embora em menor grau, do que em quadros anteriores que existe capacidade de motivação e empenhamento na gestão e desenvolvimento do currículo seja porque disponibiliza fontes de formação e informação capazes de atingir um nível de execução positivo, seja porque monitoriza o processo de gestão curricular, preocupando-se com estes aspetos.

Outro ponto importante que ressalta como opinião positiva dos respondentes é a reflexão que o líder realiza sobre a adequação dos currículos aos alunos e às práticas pedagógicas diferenciadas, nomeadamente o trabalho diferenciado para alunos com necessidades educativas especiais, atingindo neste aspetos níveis de concordância bastante elevados.

Em relação à Gestão do pessoal, constata-se um nível de concordância elevado, no entanto percebe-se que existe alguma dispersão, incerteza e insegurança nas respostas, no que respeita à avaliação das equipas e ao incentivo e desenvolvimento de reuniões de avaliação ou no estímulo ao desempenho capaz e à melhoria da gestão de espaços, ou ainda na importância conferida à comunicação com a comunidade envolvente.

Não devemos, pela sua importância, esquecer uma questão com nível de concordância menos marcante no que se refere ao trabalho de equipa para desenvolvimento e crescimento profissional dos docentes que deve merecer, por isso, maior atenção por parte do líder no sentido de promover melhor performance nesta questão o que, a não ser feito poderá transformar-se num entrave à inovação e melhoria da Organização. No entanto é opinião clara dos respondentes o incentivo, por parte do líder à colaboração e trabalho em

equipa que faz com que os colaboradores se entreguem a tarefas de planeamento, organização, operacionalização e avaliação do trabalho pedagógico, bem como à circulação correta da informação por todos.

No que à Gestão administrativa e financeira diz respeito, sendo uma área em que por ser muito visível, a Administração Central coloca uma ênfase fundamental obrigando o líder a dedicar-lhe uma importância talvez exagerada, constatou-se o que à partida esperávamos. Assim, confirma-se ser um aspeto acautelado pelo líder, conforme a opinião largamente maioritária, nomeadamente no zelo pelo cumprimento das atividades calendarizadas e a monotorização na utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas

Ainda assim, o estudo chama a atenção do líder para maior empenhamento na supervisão e manutenção, limpeza e organização eficiente dos serviços de apoio e dos edifícios, no demonstrar respeito pelos compromissos dos outros e o seguimento das políticas educativas.

A Gestão de alunos, sendo uma área fundamental para o desenvolvimento de uma liderança eficiente e eficaz de uma Organização Educativa, deverá ser uma área de atenção permanente do líder. Do estudo concluímos que é amplamente maioritária a concordância de que o líder é eficiente no cumprimento das regras da escola para todos os alunos e na condução de reuniões com os vários intervenientes (pais, alunos e professores), traduzindo-se na sua eficácia. Do mesmo modo, é considerada a transmissão clara de orientações aos diversos elementos da comunidade bem como a organização e cumprimento dos tempos letivos. Realce-se também a boa partilha de experiências de aprendizagem e o desenvolvimento dos saberes dos alunos. Do ponto de vista de organização administrativa os inquiridos, na sua maioria, embora que com a média mais baixa, realçam a boa organização dos processos individuais dos alunos. Pelo exposto concluímos ser este uma das áreas para a qual o líder mobiliza muito do seu esforço.

Da análise realizada ao Desenvolvimento interno e profissional constatámos ser opinião fortemente maioritária de que a liderança estudada

promove o desenvolvimento da Organização e dos profissionais que a integram, relevando a maioria deles o esforço do líder em melhorar as suas próprias competências de liderança promovendo a sua constante atualização, formação e enriquecimento dos seus saberes através de programas de desenvolvimento profissional, revelando preocupação em manter-se informado e capaz de estar permanentemente atualizado e pronto a enfrentar desafios.

É também opinião esmagadoramente concordante de que o líder partilha a informação e debate ideias com outros profissionais, assumindo a liderança, lançando e tomando em mãos novos desafios.

Percebemos, por tudo isto, que o líder está consciente da importância da promoção do desenvolvimento interno da Organização e dos seus profissionais o que faz com que aquela se desenvolva e acompanhe os desafios atuais, dando-lhes resposta concreta e no momento exato, apresentando-se como uma Organização dinâmica e contemporânea. Este processo, de acordo com os elementos da amostra, é facilitador da tomada de consciência da necessidade de promover mudanças desejáveis nos nossos dias e de se sentirem capacidades de as acompanhar.

Uma Organização eficaz e com visão alargada e integradora dos elementos que a constituem só o poderá ser se tiver em consideração outros elementos da comunidade. Assim, no que respeita à análise realizada à Relação com pais e comunidade chegámos à conclusão que a liderança estudada demonstra uma boa capacidade de relação com os pais e outros intervenientes investindo muito do seu pouco tempo na manutenção e desenvolvimento dessa relação, implicando-os na vida da Organização e preocupando-se sempre em dar à comunidade uma imagem positiva da escola.

Pode-se concluir que o líder desenvolve esforços sistemáticos para colocar a Organização numa estreita e constante relação com a comunidade envolvente e colocá-la ao serviço dessa mesma comunidade. Consideramos ser este o sentido certo da Escola integrante, integrada e integradora.

Um bom líder deve tomar decisões certas, acertadas e deve encontrar estratégias eficazes de resolução dos problemas que, constantemente, se colocam à Organização. Deste modo, da análise à problemática Resolução de

problemas e tomada de decisões podemos concluir que, sempre que é possível e exequível, há uma preocupação constante por parte do líder na busca de soluções de consenso baseadas na promoção de debates com os colaboradores, partilha de informação facilitadora de tomadas de decisão partilhadas, análise das diversas abordagens e soluções tomando em consideração as opiniões dos outros antes de decidir. Denota-se preocupação da liderança em implementar processos participativos nas tomadas de decisão, rejeitando a autocracia e o autoritarismo na tomada de decisões

A liderança analisada é, no nosso ponto de vista, uma liderança adaptável às realidades atuais das Organizações modernas, assumindo como paradigma da sua atuação a solução de conflitos e a busca de consensos.

Devemos ainda realçar como conclusão para nós importante que, feito o cruzamento das respostas dos vários respondentes através da análise inferencial, podemos considerar que, pese embora a amostra estudada não seja homogénea e nela estejam contidos docentes de vários graus de ensino, grupos etários e tempo diferente na profissão e na Organização se confirma um parâmetro de localização comum a todos esses grupos não se detetando diferenças significativas de opinião entre os respondentes relativamente às diversas temáticas em análise no estudo. Isto leva-nos a poder concluir que o líder assume uma postura de liderança comum face aos vários grupos o que lhe confere a posse de um conhecimento e aplicação de um modelo versátil, objetivo e capaz de promover o desenvolvimento profissional, pessoal e a satisfação dos diversos grupos que compõem a Organização.

Concluindo o que fomos dizendo ao longo deste capítulo verificamos que a Organização estudada tem um líder que se configura no Diretor, o qual, assumindo um papel central no nosso estudo também o assume no Agrupamento não reduzindo, no entanto, a iniciativa aos outros elementos da Organização o que faz com que a mesma caminhe pelo seu próprio pé em busca de uma organização moderna, evolutiva e em crescimento constante e que não esquece as diversas variáveis que a constituem.

Empenhámo-nos, neste trabalho, em estudar a liderança das Organizações Educativas e em tentar perceber as características de vários

estilos na opinião dos autores pesquisados na tentativa primeira de traçar um perfil teórico para depois, através do nosso estudo empírico, o confrontarmos com o do líder que analisámos.

Da análise e reflexão realizada ao longo de todo o trabalho, durante o qual cruzámos os mais variados elementos através da nossa reflexão teórica e de instrumentos e técnicas de análise e investigação que considerámos as mais adaptadas, podemos agora concluir que estamos perante um líder Bem Informado, que aposta na aprendizagem contínua e no autoconhecimento, com espírito empreendedor, com Capacidade de Relacionamento Interpessoal, demonstra Humildade para aceitar críticas porque detém habilidades cognitivas e técnicas que lhe inculcem Segurança, Competência, Dinamismo, Perspicácia e Capacidade de Decisão. É um líder com Visão demonstrado pela Capacidade de Inovação, Promotor de Mudanças, com Preocupação Profissional e vontade de enfrentar as mudanças, detendo Capacidade de Adaptação e de enfrentar novos desafios. Ao nível comportamental consideramos que, assumindo e desempenhando um comportamento padronizado, socialmente planeado e que dá resposta às expectativas das pessoas, considera a Ética como referência e, como tal, denota Bom relacionamento humano, Amizade, Humildade dinâmica, sendo também Duro, quando algo o justifica mas não deixando de ter um comportamento íntegro e preocupação em transmitir coerência, transparência de comportamentos e atitudes e respeito, conseguindo um ambiente de comprometimento nos outros e um bom ambiente de trabalho o que faz com que a Organização cresça e se fortaleça. Por tal, defendemos a ideia de que um líder é também um supervisor pedagógico e um supervisor pedagógico deve também ser um líder.

## **PISTAS PARA FUTUROS ESTUDOS**

Relativamente a futuras investigações, consideramos ser nosso dever apontar possíveis implicações e algumas recomendações para promoção e desenvolvimento das Organizações Educativas

As características de que se revestiu o estudo que realizámos e que nos permitiu refletir sobre uma área da educação de grande importância, proporcionou-nos um trabalho de enorme interesse e realização pessoal. Constrangimentos e limitações várias que referimos na Introdução a este trabalho, entre as quais realçamos a tradicional resistência e receio dos professores à investigação, a opção por um Estudo de Caso e a impossibilidade daí decorrente de podermos fazer generalizações, impediram-nos de ir mais longe. Contudo, consideramos que tivemos possibilidades extraordinárias para alargarmos os nossos saberes e conhecimentos, pelo que pensamos que estudos como estes poderão, e deverão, ser incentivados nas Organizações Educativas no sentido de se conhecer melhor a realidade e, assim sendo, atuar sobre ela modificando-a.

Consideramos, por tudo isto, numa época em que se assiste a algumas tentativas de mudança na área que ora tratamos, se torna importante realizar mais, melhores e mais aprofundadas investigações neste campo pelo que este estudo poderá, sem grandes dificuldades, ser alargado, aprofundado e aplicado noutros contextos educativos, resultando em generalizações consistentes e que devolvam resultados talvez ainda mais fiáveis.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALARCÃO, I. E TAVARES, J. (2003), *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*, 2ª edição, Coimbra, Almedina.
- ALARCÃO, I. e TAVARES, J. (2007), *Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*, 2ª edição revista e desenvolvida, Coimbra, Almedina.
- ALARCÃO, I.(2002), *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional – que novas funções supervisivas?* In Oliveira-Formosinho (org). *A supervisão na formação de professores: da sala à escola*. Porto:Porto Editora
- ARAÚJO, J. (2002) – *Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional*. Porto: Vida Económica.
- AZEVEDO, J. (2003) – *Cartas aos Directores de Escola*. Porto: Edições Asa.
- BARROSO, J. (1999) – *A escola entre o local e o global: perspectivas para o século XXI. O caso de Portugal*. In João Barroso (org.) *A Escola entre o Local e o Global: Perspectivas entre o Local e o Global: Perspectivas para o Século XXI*. Lisboa: Educa.
- BILHIM, J.(2008) - *Teoria organizacional : estruturas e pessoas*. 6ª ed. rev. e actualizada. - Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- BLANCHARD, K.(2010). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 4ª edição.
- BLANCHARD, K., & Johnson, S. (2006). *O gestor-minuto*. Lisboa: Pergaminho.
- BOGDAN, R. C. e BIKLEN, S. K. (1994) – *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora
- CAMPOS, B. (2001), *Políticas de Formação de Profissionais de Ensino em Escolas Autónomas*, Porto, Edições Afrontamento.
- CASTRO, E. (1994) – *Estruturas/Órgãos de Gestão Pedagógica Intermédia e Organização Pedagógica da Escola – Que relação?* Braga: Universidade do Minho.
- CHIAVENATO, I. (2002) – *Teoria Geral da Administração*. Vol.2. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamento organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Campus, ISBN 9788535237559
- CHORÃO, M. (2000) – Da Natureza e Possibilidade da Liderança Colegial das Escolas. In J. A.Costa, Neto Mendes e Alexandre Ventura (org.) *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CONSELHO NACIONAL DA EDUCAÇÃO (2007), DEBATE NACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO, Relatório Final – Como vai melhorar a educação em Portugal – novos compromissos sociais pela Educação.
- COSTA, J. A., & NETO-MENDES, A. & VENTURA, A. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro.
- COSTA, J.A.(2003). *Imagens Organizacionais da Escola*, Porto: Edições ASA; 3.º edição.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CABRAL-CARDOSO, C.(2007) – Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 6.ª ed. Lisboa: Editora RH.
- ETZIONI, A. (1984) – *Organizações Modernas*. S. Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- FORMOSINHO, J.; MACHADO, J. (2000C) – Autonomia, Projecto e Liderança. In J. A.Costa, Neto Mendes e Alexandre Ventura (org.) *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- FORMOSINHO, J. (1985) – *A Escola como Burocracia*. Braga: Universidade do Minho (polic.), p. 6 - 8.
- GIL, A. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*: São Paulo: Atlas.
- GLANZ, J. (2003). *À descoberta do seu estilo de liderança. Um guia para educadores e professores*. Edições ASA, ISBN 9789724136080
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2003). Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva.in “Currículo sem Fronteiras”.

- GONÇALVES, D. (2010) Complexidade e identidade docente: a supervisão pedagógica e o (e)portfolio reflexivo como estratégia(s) de formação nas práticas educativas do futuro professor, um estudo de caso. (tese de doutoramento). Vigo: Universidade de Vigo
- JESUÍNO, J. C. (2005) – Processos de Liderança. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Livros Horizonte.
- LIMA, L. (1998) – A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal(1974-1988). 2.<sup>a</sup> ed.Braga: Universidade do Minho.
- MARQUES, R.(2008), Profesores Muy motivados: un liderazgo positivo promueve el bienestar docente: Narcea Ediciones.
- MAXWELL, J. (2010). *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*. Lisboa: Smartbook, 1.<sup>a</sup> edição.
- MÉLÈSE, J. (1979) – *Approches Systémiques des Organizations : Vers l'enterprise à complexité humaine*. Paris : Ed. Hommes et Techniques.
- MITCHELL, T. R. (1983) – *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. Londres: McGraw-Hill.
- MOREIRA, A. & AMARAL, A. et al (2009). *A autonomia das escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2.<sup>o</sup>edição.
- NÓVOA, A. (1992) – Para uma Análise das Instituições Escolares. In A. Nóvoa (cood.). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- NÓVOA, A.(1995) - *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- PASHIARDIS, P (1998), *Secondary Principals in Cyprus: The Views of the Principal versus the Views of the Teachers*. Annual Meeting of the American Educational research Association.San Diego, April P.13-17
- PEREIRA, A. (2008) – Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia. Lisboa: Edições Sílabo.
- PONTE, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática: O estudo de caso na investigação em educação matemática*. *Quadrante*, 3(1), pp3-18.

- 
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa Gradiva ( 1ª edição em 1998)
- REGO, A. (1998) – Liderança nas Organizações: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- SANTOS GUERRA, M. A. (2003). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Porto: Edições Asa.
- SCHÖN, D. A. (1995) Formar professores como profissionais reflexivos. In: Nóvoa, António, “Os Professores e sua Formação”. Lisboa: Publicações Dom Quixote (2.ª edição).
- SERGIOVANNI, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Edições ASA, ISBN 9789724137032
- SERGIOVANNI, T. (2004a) – O Mundo da Liderança. Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas. Porto: Edições Asa.
- SILVA, J. M. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- SOUSA, J. (1996) A Psicologia da Função Docente e o Processo de Formação na Escola Superior de Educação de Paula. Frassinetti. Saber(e)Educar N.º1. Porto: ESE de Paula Frassinetti. p.47-51
- TAVARES, J. (2000), in Alarcão, Isabel (org.) e outros, *Escola reflexiva e Supervisão*, Porto Editora
- TEDESCO, J. C. (2004), *Igualdad de Oportunidades y Política Educativa*, in *Cadernos de Pesquisa*
- VIEIRA, F. (2005), *Pontes (In)visíveis entre teoria e Prática na formação de professores*.
- WHITAKER, P. (2000), *Gerir a Mudança nas Escolas*. Porto: Edições Asa.

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

Decreto – Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio

Decreto-Lei n.º 75/2008, 22 de Abril



## **ANEXOS**

## **ANEXO I**

(Autorização solicitada ao Agrupamento para realização do estudo)



Vila Nova de Gaia, 01 de Junho de 2011

Exmo. Sr. Diretor do Agrupamento de Escolas Dr. Costa Matos

**Assunto:** Autorização para a realização de um inquérito por questionário

No sentido de realizar uma investigação no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, especialidade em Supervisão Pedagógica, venho solicitar a V<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> a distribuição de um inquérito por questionário, o qual se destina a todos os professores/educadores do Agrupamento de Escolas Dr. Costa Matos.

Este questionário tem como título: A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM PERFIL DE LIDERANÇA PARA O SÉCULO XXI - Contributos dos liderados.

Num momento em que se discutem algumas mudanças no Sistema Educativo, o regime de autonomia das escolas, a criação de mega agrupamentos entre outras alterações de primordial importância para as instituições escolares e se encontra em vigor o modelo de Administração, Direção e Gestão das Escolas (D.L. n.º 75/2008 de 22 Abril). Torna-se importante abraçar a problemática da organização da Escola e a influência da liderança, uma vez que, embora legalmente fundamentada na produção normativa da Reforma Educativa e legislação subsequente, é imprescindível a reflexão e discussão por parte de docentes, da tutela e da comunidade educativa quando se estudam alterações e modos diferentes de trabalho, sobretudo na organização da própria escola, com especial ênfase ao papel do seu líder.

O objetivo deste estudo é elaborar um plano de referência de liderança, à luz do novo modelo organizacional, adaptado ao contexto educativo, para o século XXI.

Baseando-nos ainda, na produção legislativa existente, bem como em práticas de liderança nas Organizações Educativas, analisaremos os pontos mais marcantes da organização da Escola, o seu quadro conceptual e legal.

Como consideramos ser um trabalho inacabado se dele não se fizer uma abordagem de prática investigativa, realizaremos trabalho de campo, com base em objetivos que traçaremos ao nível teórico e empírico.

A sua colaboração é de extrema importância, no sentido de sensibilizar os Professores para o preenchimento deste inquérito.

Agradeço antecipadamente a colaboração solicitada e pela prestimosa colaboração de todos os Professores do Agrupamento, nesta investigação.

Com os melhores cumprimentos,



---

(Óscar Manuel Fonseca Figueiredo)

## **ANEXO II**

(Inquérito por Questionário)



## QUESTIONÁRIO

Este inquérito por questionário insere-se num trabalho de investigação a decorrer no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, sob o tema: **“A Organização Escolar: Um perfil de liderança para o século XXI – Contributos dos líderes e dos liderados”**.

O questionário é anónimo e as suas respostas são confidenciais, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para reflectir sobre o trabalho pedagógico das escolas e, eventualmente, ajudar a melhorar o mesmo.

Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins da presente investigação educacional, não os divulgando para outros fins.

A sua colaboração é imprescindível para a concretização deste trabalho.

Instruções:

1. Neste questionário vamos fazer-lhe algumas perguntas acerca da organização escolar e liderança. O que queremos saber é o que pensa sobre cada uma delas.
2. Não se trata de identificar uma afirmação certa, pois não existem aqui afirmações com uma única resposta, mas perspectivas de análise e reflexão. A sua opinião é o mais importante.
3. Nas páginas seguintes vão ser apresentadas 50 perguntas. Para cada uma delas faça uma cruz no quadrado que melhor corresponde à sua opinião acerca desse assunto.

Agradecemos, desde já, a sua participação.

**1. Caracterização Pessoal e Profissional**

**1.1 Género**

Feminino

Masculino

**1.2 Grupo Etário**

Idade \_\_\_\_\_

**1.3 Em relação às suas habilitações académicas, assinale a sua situação actual:**

Doutoramento

Mestrado

Formação especializada / Pós-graduação

Licenciatura

Bacharelato

Outra

**1.4 Em relação ao nível de Ensino, que lecciona, actualmente:**

Educador de Infância

Professor do 1º ciclo

Professor do 2º ciclo

Professor do 2º ciclo

Professor do 3º ciclo

**1.5 Relativamente à sua categoria profissional:**

Educador do Quadro Agrupamento

Educador do Quadro de Zona Pedagógica

Educador Contratado

Professor Quadro de Agrupamento

Professor Quadro de Zona Pedagógica

Professor Contratado

**1.6 Tempo de serviço:** \_\_\_\_\_ anos

Relativamente ao **Líder** (Director) da escola em que lecciona, escolha a afirmação que melhor julgue corresponder à sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo	Não tenho opinião	Concordo	Concordo totalmente
<b>2. Clima de Escola</b>					
2.1 Expõe com clareza os objectivos da escola.	<input type="checkbox"/>				
2.2 Transmite e promove, de forma clara e sustentada, os níveis de expectativa em relação ao desempenho de professores e alunos.	<input type="checkbox"/>				
2.3 Reconhece a iniciativa e a excelência.	<input type="checkbox"/>				
2.4 Concede autonomia suficiente aos professores de forma a organizarem e a programarem os seus métodos de ensino.	<input type="checkbox"/>				
2.5 Promove oportunidades de diálogo e planeamento entre grupos, turmas e disciplinas.	<input type="checkbox"/>				
2.6 Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil.	<input type="checkbox"/>				
2.7 Promove a comunicação e flexibilidade nas relações entre os docentes, em oposição a uma atitude voltada para a hierarquia burocrática	<input type="checkbox"/>				
2.8 Promove e apoia projectos e acções que facilitam um clima desejado e positivo, bem como um ambiente metódico e de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
<b>3. Gestão e Liderança Escolar</b>					
3.1 Cria, com a cooperação da equipa, um projecto comum tendo em vista a melhoria da escola.	<input type="checkbox"/>				
3.2 Encoraja o envolvimento activo da equipa no planeamento e implementação desse projecto	<input type="checkbox"/>				
3.3 Os seus valores e ideais são evidentes através das coisas que faz, da forma como organiza o tempo e de acordo com aquilo que considera importante.	<input type="checkbox"/>				
3.4 Assume uma posição onde a inovação e a experimentação são encorajadas.	<input type="checkbox"/>				
3.5 A sua autoridade emana dos seus conhecimentos e competências e não devido a uma atitude autoritária.	<input type="checkbox"/>				
3.6 Identifica, analisa e aplica resultados de trabalhos realizados na escola por equipas de avaliação externa, no sentido de facilitar o crescimento da escola enquanto Organização.	<input type="checkbox"/>				

**4. Desenvolvimento Curricular**

	Discordo totalmente	Discordo	Não tenho opinião	Concordo	Concordo totalmente
4.1 Incentiva uma contínua adequação curricular que dê resposta às necessidades dos alunos.	<input type="checkbox"/>				
4.2 Facilita e fornece fontes de formação, informação e materiais didácticos de apoio aos docentes com vista a atingir os objectivos curriculares.	<input type="checkbox"/>				
4.3 Monitoriza o processo de gestão e aplicação das orientações curriculares e utiliza os dados obtidos para, em reflexão com os professores, implementar acções de promoção do sucesso dos alunos e da escola.	<input type="checkbox"/>				
4.4 Apoiar e estimular o desenvolvimento de práticas pedagógicas diferenciadas com o objectivo de proporcionar a obtenção de sucesso a todos os alunos, nomeadamente alunos com Necessidades Educativas Especiais.	<input type="checkbox"/>				

**5. Gestão do Pessoal**

5.1 Avalia a evolução das equipas de trabalho, observando e registando dados e estimulando reuniões de avaliação formativa e sumativa	<input type="checkbox"/>				
5.2 Reúne com professores e funcionários e trabalha em equipa com eles tendo como objectivo o crescimento profissional dos mesmos e da organização escolar.	<input type="checkbox"/>				
5.3 Define expectativas no que respeita ao desempenho das várias equipas de trabalho, tendo em vista estratégias instrucionais, gestão de espaços e comunicação com a comunidade escolar.	<input type="checkbox"/>				

**6. Gestão Administrativa e Financeira**

6.1 Assegura-se e esforça-se para que os diferentes relatórios para as várias unidades orgânicas são precisos, claros e enviados dentro dos prazos.	<input type="checkbox"/>				
6.2 Segue as políticas educativas, bem como a legislação e regulamentos, tendo sempre presente o objectivo de operacionalizar o projecto traçado para a escola.	<input type="checkbox"/>				
6.3 Zela pelo cumprimento das actividades calendarizadas e pela utilização dos recursos necessários para atingir os objectivos pré-estabelecidos.	<input type="checkbox"/>				
6.4 Monitoriza a utilização, manutenção e substituição dos equipamentos e investe na sua modernização adaptada às exigências das inovações pedagógicas.	<input type="checkbox"/>				
6.5 Gere os serviços de apoio de forma precisa, supervisiona de forma eficiente a sua manutenção e assegura a limpeza, organização e segurança dos edifícios e exteriores.	<input type="checkbox"/>				
6.6 Demonstra respeito pelos compromissos que envolvem outros, sendo assíduo e pontual. Respeita os limites de tempo dos intervalos e presta atenção aos procedimentos administrativo-organizacionais.	<input type="checkbox"/>				

**7. Gestão de alunos**

	Discordo totalmente	Discordo	Não tenho opinião	Concordo	Concordo totalmente
7.1 Traça de forma precisa as linhas orientadoras no que diz respeito à conduta dos alunos e incentiva a sua transmissão de forma clara a alunos, professores e pais.	<input type="checkbox"/>				
7.2 Assegura-se que as regras da escola são uniformes e que as consequências do seu incumprimento são aplicadas de forma igual a todos os alunos.	<input type="checkbox"/>				
7.3 Conduz as reuniões de pais, alunos e professores com eficiência, tendo em consideração assuntos relacionados com a escola e com os alunos, expondo tanto os aspectos positivos relacionados com o comportamento dos alunos, como as áreas problemáticas.	<input type="checkbox"/>				
7.4 Protege os professores e os tempos lectivos de interrupções externas.	<input type="checkbox"/>				
7.5 Promove práticas no sentido de ajudar a desenvolver e utilizar o saber das mais variadas formas.	<input type="checkbox"/>				
7.6 Promove a partilha de experiências de aprendizagem na escola.	<input type="checkbox"/>				
7.7 Encoraja e é exemplo da aprendizagem ao longo da vida, pondo em prática novas ideias e tomando como exemplo casos de sucesso e erros.	<input type="checkbox"/>				
7.8 Incentiva a manutenção dos processos dos alunos com informação necessária à emissão de documentos de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>				

**8. Desenvolvimento interno e profissional**

8.1 Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança através do desenvolvimento de actividades com vista à sua evolução profissional, por iniciativa própria.	<input type="checkbox"/>				
8.2 Utiliza informação e saberes obtidos através dos programas de desenvolvimento profissional para o seu auto-enriquecimento.	<input type="checkbox"/>				
8.3 Dissemina ideias e informação aos outros profissionais e assume a liderança ao lançar desafios face à profissão.	<input type="checkbox"/>				

**9. Relação com pais e comunidade**

9.1 Encoraja as relações entre a escola, o meio e os pais	<input type="checkbox"/>				
9.2 Promove a cooperação com outras organizações da comunidade de modo a colmatar as necessidades dos alunos.	<input type="checkbox"/>				
9.3 Cria uma relação com a comunidade e com os pais de forma a encorajá-los a participar na vida da escola.	<input type="checkbox"/>				
9.4 Demonstra ter consciência das necessidades da escola/meio e promove acções com vista a satisfazer as necessidades identificadas.	<input type="checkbox"/>				
9.5 Utiliza estratégias apropriadas e efectivas no que se refere ao envolvimento dos pais e da comunidade.	<input type="checkbox"/>				
9.6 Projecta uma imagem positiva à comunidade	<input type="checkbox"/>				

<b>10. Resolução de Problemas e Tomada de Decisões</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não tenho opinião</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
10.1 Apresenta a discussão e a procura de soluções como prática comumente aceite no seio da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Partilha informação e facilita as tomadas de decisão entre todo o pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 Resolve os problemas com os professores de forma cooperativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4 Está aberto a diferentes abordagens e soluções e não insiste numa única forma de resolver os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5 Procura ouvir outras opiniões e ideias antes de resolver problemas importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6 Implementa processos participativos de tomada de decisão, em oposição a processos burocráticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Terminou o questionário.

Obrigado pela sua colaboração!