

*Aos meus valiosos tesouros, meus filhos Eduardo e Guilherme que sempre me deram forças para prosseguir nesta etapa da minha vida!*

*Aos meus pais, pela grandiosa educação e simplicidade que me proporcionaram diante dos seus ensinamentos nos quais me deixam entrar e sair de lugares que nunca pensei em estar!*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter me conduzido para mais uma etapa de vida, impulsionando-me com força, sabedoria e muita fé para manter-me focada ao meu objetivo e por ter colocado pessoas tão especiais na minha vida.

A Professora Catedrática Ana Benavente por aceitar orientar-me nas minhas desorientações, que foram essenciais para que eu tomasse o rumo ideal para a investigação e à construção da dissertação. Já a admirava e passeia a admirá-la cada dia mais pelo rigor científico que impunha e a clareza nos argumentos que nos apresentava frente ao que escreve e diz.

Aos demais professores do Curso – MAARE – Mestrado em Administração Acompanhamento e Regulação da Educação pelos desafios que nos foram lançados durante o curso e a competência com que nos tratavam diante das nossas inquietações, as interrogações, o acompanhamento e a todo o incentivo com que brindaram o meu trabalho.

Aos meus colegas de classe, do nosso curso e os demais pela presença, pelo acolhimento neste país, pelo apoio, pelas diferenças que me fez crescer, pelos momentos de aprendizagem e divertidos que me deu estímulo pra chegar aonde cheguei – uma conjunção que marcará para sempre a minha vida pessoal e profissional.

A Edite Vieira, irmã que aqui ganhei; pelos incentivos, votos de confiança e, em particular, pelo seu maior contributo que foi a convivência e partilha ao longo de todo o itinerário tornando-o menos solitário e mais fácil de percorrer pela força pessoal para que este trabalho se concluísse.

A Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias representada pelo Instituto de Educação com suas secretárias simpáticas e dedicadas pelas condições que me foram proporcionadas e pelo apoio que sempre me foi dirigidas.

Aos entrevistados, que assumiram sem complexos nem receios em dar o seu testemunho pessoal, e que ficam como exemplo de cidadania corajosa e de cooperação; Presidente dos Conselhos de Escola, representante da Associação de Pais, representante autárquico, representantes de professores e pais.

À minha família, em especial meus filhos que muito amo, Eduardo Carlos Glazar Júnior e Guilherme Henrique Glazar que mesmo com minha ausência sempre me apoiaram e, sobretudo, por terem se mostrado responsáveis a cada dia.

A todos que aqui não foram referidos, mas que fizeram parte desta vitória, com contributos muita das vezes diretos e ou indiretos, fazendo com que este trabalho passasse da fase inicial para a tão sonhada conclusão da dissertação.

## RESUMO

Com a presente investigação, que denominamos *Liderança escolar: diferentes olhares - Portugal 2013* pretende-se desenvolver uma pesquisa qualitativa. O objetivo central é o de procurar conhecer *diferentes olhares* dos atores envolvidos diretamente nas lideranças das escolas públicas portuguesas no ano de 2013, em um momento de alterações introduzidas pelas legislações que transformam as regras relativas à liderança.

As mudanças são políticas e administrativas no âmbito da direção e da gestão, exercendo um papel importante nas concepções dominantes da liderança, desde o processo de candidatura, ao ato concreto da nomeação do diretor nas escolas públicas portuguesas. Para tanto, buscou-se literatura referente ao tema da liderança e das teorias administrativas.

Esta pesquisa desenvolveu-se utilizando a metodologia de entrevistas exploratórias aos participantes envolvidos na concepção e na prática da liderança das escolas. Os atores acima referidos são: o Presidente dos Conselhos de Escola - que também hoje está à frente de uma liderança escolar, um responsável pela educação numa autarquia, professores e ainda pais de alunos de diversos graus de ensino, sendo um deles representante do Conselho Geral. Todos aceitaram participar voluntariamente neste estudo. Para tal, os entrevistados apresentaram suas respostas com base nos dados escolares do ano de 2013.

Na revisão de literatura, mostramos a história, a origem, os conceitos, as teorias, os tipos de liderança caracterizados por diversos autores. Destacamos algumas teorias mais marcantes para subsidiar a pesquisa. A metodologia traduziu-se num guião de perguntas, que foi explorada através de entrevistas áudio gravada, com os atores já mencionados.

Os dados recolhidos foram analisados tendo em conta os diversos enquadramentos teóricos de referência. Tal análise permitiu-nos caracterizar os conceitos, as opiniões e o papel de cada um quanto a gestão e liderança da escola pública.

A pesquisa revela uma predominância de conceitos referentes ao “perfil democrático” com alguns traços de uma “liderança situacional” e outros “autocráticos”. Na concepção dos atores estes estilos de liderança ora adotado, poderá ter resultados comprometedores para aqueles que mais necessitam da escola: “os alunos”.

**Palavras chaves:** liderança, gestão, conceitos, atores educativos.

## ABSTRACT

With the current investigation, we dominate *School Leadership in Portugal: different looks Portugal 2013* we pretend to present a quantitative research. The main objective is to know *different looks* which translate the opinions of different actors directly involved in the leadership of the Portuguese public schools in the year of 2013, in a time of legislative changes which will transform the leadership rules.

Those changes are politic and administrative at the leadership and managerial levels, playing a very important role in the leadership conceptions, from the candidature process, all the way to the nomination of the Director of the Portuguese publics schools. For this purpose, was searched literature on leadership and administrative theories.

This research was developed through exploratory interviews to individuals directly involved in the conception and who participate actively in school leadership. The above mentioned actors are: the President of the council of the Portuguese schools who is also a leader of a school, a person responsible for education in a municipality, professors, and also parents from students of different grade levels, one of them being the representative of the General council. Everyone accepted to participate in this study voluntarily. For this purpose, all interviewed individuals presented their answers based on the school data of 2013.

In the revision of the literature, we show the history, the origin, the concepts, the theories, the different types of leadership characterized by several authors. We emphasize some of the most remarkable theories to subsidize the research. The methodology used was a script of questions explored through recorded audio interviews with the above mentioned actors.

The registered data was analyzed taking into consideration various theoretical frameworks of reference. This analysis aloud us to characterize concepts, opinions, and the role of each one in the leadership of the public school.

This research demonstrates a concept predominance for the “democratic profile” with some traits of a “situational leadership” and some “autocratic”. In the authors’ conception, the adopted leadership stiles may be translated into compromising results for those who need the school the most: “the students”.

**Key words:** leadership, management, concepts, educational actors.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
DL	Decreto Lei
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
CRSE	Comissão de Reforma do Sistema Educativo
CAP	Comissão Administrativa Provisória
PC	Presidente Conselho de Escola
A	Autarca da Junta de Freguesia
CG	Conselho Geral
DR	Diário da República
PI	Projeto de Intervenção
CV	Currículo Vitae

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	2
Agradecimentos.....	3
Resumo e palavras-chave.....	4
Abstract e Key Words.....	5
Lista de Abreviaturas.....	6
Introdução.....	9
<b>PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>13</b>
1. Histórico.....	14
1.1. Origem da palavra liderança.....	14
1.2. Conceitos de liderança.....	15
1.3. Histórico da Teoria da liderança.....	17
1.3.1. Traços pessoais versus situação.....	21
2. Tipos de liderança.....	22
2.1. Abordagem aos tipos de liderança.....	22
3. Evolução da direção escolar em Portugal.....	27
3.1. A liderança no quadro da Lei de Bases do Sistema Educativo.....	27
3.2. Evolução dos modelos de gestão.....	30
4. A atual liderança no contexto educativo português.....	40
4.1. Organização das escolas e seleção da liderança.....	42
4.1.1. O Conselho Geral.....	42
4.1.2. O diretor.....	42
4.1.2.1. A candidatura.....	43
4.1.3. O Conselho Pedagógico.....	44
4.1.4. O Conselho Administrativo.....	44
<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPIRICO.....</b>	<b>46</b>
1. Opções metodológicas.....	47
1.1. Paradigma da Investigação.....	47
1.2. A Situação – Problema.....	48
1.3. Pergunta de Partida.....	50
1.4. Objetivos.....	51
1.4.1. Geral.....	51

1.4.2. Específicos.....	51
1.5. Questão da Investigação.....	51
1.5.1. Guião das entrevistas.....	52
1.6. Método de Recolha dos dados.....	59
1.6.1. Entrevista.....	60
1.7. Cronologia dos momentos de investigação.....	61
1.7.1. Análise da calendarização da intervenção.....	62
<b>PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
1. Introdução.....	66
2. Procedimento de recolha de dados.....	66
3. Apresentação dos dados.....	69
3.1. Entrevista – Presidente dos Conselhos de Escola e Autarca.....	69
3.2. Entrevista – Professores de Escola Pública .....	75
3.3. Entrevista – Pais de Escola Pública.....	82
3.4. Entrevista – Pais de Escola Estrangeira em Portugal.....	89
4. Análise dos resultados nas perspetivas dos diferentes olhares.....	94
1. Conclusões.....	98
2. Recomendações para futuras pesquisas.....	102
Bibliografia.....	104

## INTRODUÇÃO

As rápidas alterações ocorridas no processo de escolha da liderança das escolas em Portugal nestes últimos anos (2008-2012) têm exercido um papel importante nos padrões existentes de liderança, sua gestão e atuação, provocando uma rápida evolução nas práticas administrativas e alguns conflitos na dimensão da escolha da atual liderança, evidenciando uma posição de destaque dentro da estrutura organizacional escolar no desempenho dos vários estilos, perfis, comportamentos e papéis que a liderança possa vir a apresentar.

Nessa perspectiva, se ganha uma dimensão necessária de uma liderança inspiradora, mobilizadora, com capacidade de realizar ações capazes de alcançar os objetivos organizacionais que irão contribuir para uma organização centrada aos objetivos de uma escola de qualidade que tanto se espera. Como afirma Liphan cit. Sergiovanni & Carver (1976), este é “o início de uma nova estrutura ou procedimento para realizar os objetivos e metas de uma organização, ou para mudar os objetivos e metas de uma organização”.

Institucionaliza um novo modelo de liderança, estruturada na participação direta da comunidade escolar, com propósitos capazes de atingir os mais altos degraus da eficiência dentro da escola, na formalidade de apresentar meios racionais para uma consecução de objetivos ou mudança de objetivos, que segundo Sergiovanni & Carver (1976) é a essência que a organização precisa para ter em sua estrutura escolar uma liderança menos burocrática e mais participativa.

Sabendo que os caminhos para esse novo modelo de liderança mais participativa só ganha força quando esta liderança é inspiradora, mobilizadora, capaz de gerar mudanças significativas na sociedade e nas organizações. Muitas vezes os caminhos são incertos e desconhecidos quando se refere ao futuro, mas os objetivos a alcançar devem ser claros segundo Blázquez Entonado, 2002:30 cit. Silva (2010) “As mudanças, em si mesmas, não significam muito, a sua mais-valia está na direção e nas metas que se propõe alcançar”.

A reflexão de Silva (2010), que investiga sobre a realidade de Portugal neste tema, deixa claro quando diz que é importante “contribuir para um melhor conhecimento de questões insuficientemente estudadas, designadamente para uma melhor compreensão das lideranças



escolares, tão desvalorizadas no passado, tão discutidas no presente, tão decisivas para o futuro”. Dando o enfoque maior no papel do sistema de educação em desenvolver políticas voltadas para uma liderança escolar entrosada com a sociedade, com a elaboração de metas e objetivos em prol de se configurar um sistema educativo mais participativo. Nas palavras de Domínguez Rodriguez (2005:921) cit. Silva (2010:11).

*Os sistemas de educação desenvolvem-se conforme as necessidades do momento histórico e as expectativas sociais próprias de cada época, a fim de dar adequada resposta às preocupações, problemáticas e perspectivas das sociedades. As suas funções e as formas específicas como a educação se entrosa com a realidade, obedecem geralmente a decisões que correspondem plenamente ao âmbito do político e à própria política, que com as suas decisões concretas vai configurando o sistema educativo em concreto.*

Quanto ao sistema educativo, Fullan (2009) descreve que o atual sistema educacional é sustentado de muitas maneiras diferentes, onde a prioridade é confrontar o isolacionismo e a privatização dos sistemas educacionais, o que exige ações por muitos anos, para se possibilitar uma mudança no comportamento de todos que atuam no sistema de ensino, com estratégias de ensino. Onde a reforma do ensino não envolve apenas a questão política e sim uma mudança de cultura, das salas de aula, escolas, distritos, universidades, e assim por diante. Ele ainda reforça que “existe muito mais na reforma educacional do que a maioria das pessoas acredita” e “também identifica as ferramentas mais poderosas de reforma à nossa disposição que devem ter a força para influenciar redes complexas de fatores, mas com a virtude da clareza, senão da simplicidade. Precisamos de estratégias utilizáveis e poderosas para uma mudança visível e poderosa”(Fullan, 2009; p.19).

Para que essas mudanças ocorram, espera-se o respeito saudável e uma valorização contínua da função de liderança escolar nas escolas por parte do sistema educativo, pois não é só Portugal que sofre com a realidade de não encontrar pessoas que queiram assumir a função escolar de “diretor”, “líder” ou “administrador”, na opinião de estudos de vários autores. Fullan (2009), afirma que a escola ou o sistema os veem como chefes desta escola por um momento e pensa neles como alguém tão pressionado por mudanças desejáveis ou indesejadas e ainda muitas das vezes incompreensíveis e mais ainda, *alguém de quem se espera que lidere essas mesmas mudanças*. A cobrança por resultados melhores nos testes aplicado aos 137 diretores e vice-diretores em Toronto, evidencia um novo aspeto na vida escolar, o autor prega uma escola que se torne numa organização aprendente, vem gerando assim inúmeros conflitos na vida dos que queiram exercer esta função. Porque alguns diretores se envolvem

ativamente como promotores ou facilitadores de melhoras contínuas em suas escolas e se deparam com o drama complexo que é a sobrecarga de tarefas exercidas por alguém que busque uma mudança educacional voltada para a melhoria das escolas. Diante de uma provável mudança, veio a crítica: É hora de ir além da frase vazia: “O diretor é o guardião da mudança” (Fullan, 2009; p.147).

Vejamos o descaso de uma liderança escolar no artigo da primeira página na edição de 12 de janeiro de 2000 da *Education Week*, citado por Michael Fullan (2009), que tinha como manchete “Foco das políticas converge para a liderança”, onde fica claro diante dos dois parágrafos abaixo citados que a política educacional voltou a atenção aos que fazem o sistema funcionar. Eis os dois primeiros parágrafos:

*Depois de anos de trabalho em mudanças estruturais – padrões e testes e maneiras de responsabilizar os estudantes e as escolas – o mundo da política educacional voltou a sua atenção para as pessoas encarregadas de fazer o sistema funcionar.*

*Em nenhum lugar, o foco no elemento humano é o mais predominante que no reconhecimento recente da importância de lideranças fortes e efetivas. (p.1)*

O termo liderança tem sido abordado por diversos autores como uma importante função na escola e, sendo de grande responsabilidade diante de muitas pessoas que tiveram a oportunidade de fazer parte do mundo da política educacional, desempenhando a função de administrador e ou diretor dentro de uma instituição de ensino, nos motivou para o estudo detalhado do tema, onde iremos estabelecer uma relação importante entre as teorias e as práticas.

A escolha do tema “*Liderança escolar: diferentes olhares – Portugal 2013*” motivou-nos diante das muitas mudanças que estão acontecendo na esfera educacional, em especial na modalidade de escolha da liderança escolar nas escolas em Portugal, e, em parte, pretende-se com o fato verificarmos diante dos diversos olhares como acontece ou como deveria acontecer a escolha desta liderança.

No percurso da escolha pareceu-nos pertinente perceber os olhares de diversos protagonistas, às barreiras impostas à participação e às fragilidades do atual sistema educativo, bem como o meu aprendizado diante das leis do sistema educacional. Só assim será possível conhecer e analisar a conceção e modos de escolha da atual liderança em Portugal e as suas consequências.

A primeira parte do nosso estudo, de caráter teórico é constituída pelos fundamentos teóricos do estudo, na qual se aborda a perspetiva histórica diante dos conceitos de liderança, a origem da palavra, as teorias, os tipos, a evolução no contexto escolar português e a estrutura organizacional dos conselhos.

Na segunda parte, encontra-se o enquadramento empírico com as opções metodológicas, nomeadamente a situação problema, a definição da pergunta de partida, as questões de investigação, os objetivos, bem como, os métodos de recolha de dados utilizados, o cronograma dos momentos da investigação, sendo uma fonte fortalecedora, servindo de base ao estudo e, realçando assim, o atual modelo de escolha da liderança mediante aos olhares dos diversos atores, sendo eles: o Presidente do Conselho de Escolar de um Agrupamento contendo cinco (5) escolas que possuem as modalidades de ensino desde ao Nível Pré-Escolar, 1º ao 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário, um autarca da Junta de Freguesia, três (3) professores de diversos níveis de ensino e cinco (5) pais de diversos graus de ensino, dentre os quais um (1) representa o Conselho Geral e dois (2) sem representatividade neste agrupamento e são de organismos formais.

Na terceira parte surge a apresentação e análise dos resultados decorrentes dos procedimentos da recolha de dados e sua apresentação. As entrevistas e sua análise que constituem o corpus desta investigação.

Finalmente, o trabalho apresenta as considerações finais e as conclusões, incluindo algumas recomendações para estudos e sugestões para futuras pesquisas.

A norma utilizada para citações e referências bibliográficas foi a Norma APA.

## **PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## 1. HISTÓRICO

Nesta primeira parte, fazemos uma breve abordagem ao contexto histórico da liderança, diante de uma apresentação dos estudos de caráter teórico, constituída pelos fundamentos teóricos, na qual se aborda a perspectiva histórica com conceitos de liderança, sua origem, suas teorias, os tipos, a evolução no contexto escolar português e a estrutura organizacional dos conselhos.

### 1.1. Origem da palavra liderança

A palavra liderança na pesquisa etimológica permite uma explicação quanto ao significado e a utilização do conceito em termos acadêmicos e seu emprego no dia-a-dia.

“A palavra liderar vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”.

Segundo Silva (2010) a origem da palavra tem o fundamento relacionado com a condução de exércitos em ações bélicas, pois a ideia foi associada à conquista de novos territórios, à luta pela afirmação de princípios e de crenças, ao surgimento dos grandes heróis de todos os tempos, aos grandes generais, aos construtores de impérios, aos fundadores das grandes religiões.

O primeiro registro dessa palavra está datado em 825 D.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar.

Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (Mirador Internacional, 1987; p. 6790).

A busca da palavra “líder” se origina do século XIV, onde indica aquele que conduz, enquanto a palavra “liderança” é um pouco mais nova e mediante a língua inglesa somente no início do século XIX se institui (Marques e Houston, 1999).

A língua portuguesa, na segunda metade do século XIX, introduz o vocábulo *lead* e seus derivados. Sendo que no início do século XX, por volta das décadas de 30 e 40 o radical foi integrado na gramática da língua portuguesa: líder, liderança, liderar. Sendo que várias outras línguas incluíram o radical *lead* e alguns de seus derivados ao seu vocabulário, com o cuidado de sempre preservar o significado original da palavra.

## **1.2. Conceitos de liderança**

O termo liderança é amplo e tem muitos significados dependendo da situação e do momento em que esta liderança é exercida. Hersey & Blanchard (1986), lamentam a escassez de talento de liderança em nossa sociedade, não especificamente para preencher cargos administrativos, mas sim a falta de pessoas que queiram assumir funções significativas de liderança e sejam capazes de exercê-las com eficácia. Vão mais além quando dizem que “em essência a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas” (Fullan, 2005; p.105).

Como alude Silva (2010) “a liderança é a ação que assegura a condução 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” (Silva, 2010; p.53).

Diante da história e da mitologia, o líder pode ser um herói, quase um deus, mas sempre um símbolo, é aquele que conhece o verdadeiro caminho e detém a chave do sucesso. É por isso que a liderança pode ser definida como a arte da condução de seres humanos.

*O papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro acto de liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante. (...) Os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos. (Goleman et al, 2002;p.25)*

A liderança é exercida em todos os grupos, pois se antigamente se tratava, sobretudo, de conduzir homens em campos de batalha ou em grandes empreendimentos de expansão territorial, no mundo atual a liderança passa por muitas mudanças e o mais importante na perspectiva de Goleman (2002), é que o líder de uma forma simples, tem o poder máximo de dirigir todo o grupo, devendo ele criar estratégias ou mobilizar suas equipas para desenvolverem suas ações visando o futuro.

Sergiovanni & Carver (1976), frente a vários autores defensores do tema, citam conceitos de liderança que segundo eles são definições com enfoque da liderança como processo, que envolve indivíduos que são líderes, dentre alguns:

Pigors em 1935 descreve a liderança como “um processo de estímulo mútuo que, através da interação positiva de lideranças relevantes, controla a energia humana na busca de uma causa comum”. Mediante Stogdill é “o processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado nos esforços em direção ao estabelecimento de objetivos e de realização de objetivos”. Para Hemphill se define como “uma estrutura em interação como parte do processo de resolver um problema mútuo”. Segundo Lipham é como “o início de uma nova estrutura ou procedimento para realizar os objetivos e metas de uma organização”. Uma definição final fica por conta de Wilson, Ramseyer e Immegart que definem liderança como “uma força social dirigida”.

Ainda na opinião de Sergiovanni & Carver (1976), quando eles se referem a este processo de liderança que envolve indivíduos que são líderes, tentam chegar a uma definição de líder para melhor entender o processo.

Sergiovanni & Carver (1976) quando menciona Fiedler, diz que depois de rever os problemas de definições acima citados, ele define o líder como “o indivíduo de um grupo que recebe a tarefa de dirigir e coordenar as atividades de um grupo de tarefas relevantes, ou aquele que, na ausência de um líder designado, conduz a principal responsabilidade de desempenhar essas funções no grupo”.

Na opinião de Hersey & Blanchard (1986) em essência a liderança é um conceito muito amplo, pois para eles a liderança ocorre sempre que alguém procura *influenciar o*

*comportamento* de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Podendo ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais, sendo que a liderança envolve a realização desses objetivos com e através de pessoas que conseqüentemente um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas.

Ainda Hersey & Blanchard (1986), na perspectiva de alguns autores por eles referenciados, muitas são as definições de liderança, entre as quais: George R. Terry, “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik definem liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. Harold Koontz e Cyril O’Donnell afirmam que “a liderança consiste em *influenciar* pessoas para a realização de um objetivo comum”.

A maioria destes autores concorda em ser a liderança o processo de *influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação*. Como aludem Hersey & Blanchard (1986), desta definição de liderança segue-se que o processo de liderança é uma função do *líder*, do liderado ou *subordinado* e de variáveis *situacionais*:  $L = S (L, l, s)$ .

Ainda mediante as afirmações o autor acima citado, esta definição não tem ligação com qualquer tipo particular de organização, pois em um ou outro momento da vida, todos tentam exercer liderança, quer suas atividades se refiram a uma empresa, a uma instituição educacional, a um hospital, a uma organização política ou à família.

### **1.3. Histórico das teorias da liderança**

São muitos os estudos acadêmicos que vieram a dar suporte às teorias sobre liderança, sendo que muitas vezes tais estudos não definem uma temática específica, pois é uma questão que está sempre explícita a outro diagnóstico, não se fala de liderança sem citar a organização, sendo esta a preocupação dos teóricos e/ou administradores.



Segundo Silva (2010), diante de tantas investigações e debates sobre o tema liderança escolar Portugal ainda esta longe de se equiparar aos estudos dos outros países, a verdade é que escasseiam análise micro, designadamente, sobre os líderes, os seus trajetos pessoais e profissionais e os impactos provocados pelas suas lideranças.

Os trabalhos precursores sobre liderança que, segundo Petit & Dubois (2000) em 1937 Lewin, Lippit e Whit, em um estudo tentaram medir o impacto de diversos estilos de liderança sobre o funcionamento interno do grupo dos subalternos e, nomeadamente, sobre o grau de hostilidade e de agressão destes. Os estudos foram baseados em acompanhar quatro líderes adultos, onde deveriam dirigir crianças depois de terem recebido treino para adotarem diferentes estilos de comportamentos, onde o resultado mostrou-se em autoritário, democrático e o deixa andar.

Silva (2010) menciona que o estudo da liderança “começou nos princípios do século passado”, quando Castro e Lupano, (2005:89), fazem suas investigações baseados nos estudos de Lewin, Lippit e Whit (1939). Estes estudos experimentais demonstraram que a “manipulação” do “clima organizacional” criada por um líder podia fazer variar a satisfação e o rendimento dos membros do grupo, e que este, só podia comportar de forma diferente em função do tipo de liderança a que estava submetido.

As tentativas iniciais de estudos do fenômeno de liderança visavam atributos pessoais dos líderes, onde a noção era que se alguém pudesse identificar as características de líderes de sucesso, então a seleção de indivíduos com essas características asseguraria a realização dos objetivos. Muitas foram as variantes que classificavam as pessoas para ocupar posições de executivo escolar. Por exemplo, indivíduos com boa aparência eram os preferidos para assumir a liderança escolar. Segundo essa teoria, Stogdill, seguindo sua clássica resenha de literatura sobre liderança “que não são certas características de per si que fazem de uma pessoa um líder, mas essas características em combinação com certas dimensões dos seguidores resume a maioria de opiniões sobre a questão da determinação do líder pelos atributos”. O autor também sugere que seja seguido um estudo de liderança que considere ao grupo ou à situação (Sergiovanni & Caver, 1976; p. 223).

A procura de se descobrir à proporção que caracterizava o comportamento dos líderes, diante de sua conduta, em 1945 pelo Bureau of Business Research da Ohio State University, onde a equipe de estudos identificou várias dimensões de comportamento, definindo a liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir as atividades de grupo para a consecução de um objetivo, resultando na descrição do comportamento em duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração (Hersey & Blanchard, 1986:110).

Silva (2010) elucida as sábias palavras de Alvarez (2001:54), quanto a identificação de um indivíduo líder entre vários indivíduos, sendo ele dotado de qualidades que o distinguem dos outros indivíduos, pois o líder sabe o que quer, porque quer, e o melhor, (do seu ponto de vista), sabe comunicar-se com o seu grupo, conseguindo apoio e colaboração para que sua organização tenha sucesso.

*Tradicional e socialmente o líder tem sido identificado como herói. Como uma pessoa com qualidades de comunicação e atracção excepcionais, capazes, segundo a afirmação de Warren e Bennis (1989), de expressar-se plenamente sabem o que querem, porque o querem e como comunicá-lo aos demais com a finalidade de conseguir a sua colaboração e apoio. Alguns autores, fiéis incondicionais na teoria da liderança carismática, como Valerie Zeithaml (1997), chegam a afirmar que dirigir sem liderança é fazer com que a organização funcione sem alma. (Alvarez, 2001; p. 54)*

Hersey & Blanchard (1986) citam Halpin quando se refere a estrutura de iniciação ao “comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho e ao estabelecer padrões da organização bem-definidos, canais de comunicação e métodos de procedimento”. Por outro lado, a consideração refere-se a um “comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, respeito e calor humano nas relações entre o líder e os membros do seu grupo”.

Silva (2010) menciona que Alvarez (2001:55), quando fala dos métodos que foram utilizados por Halpin e Winer (1957), para medir a conduta do comportamento do líder, criaram um instrumento designado “Questionário de descrição da conduta do líder” (LBDQ), que era respondido pelos subordinados, e o “Questionário de opinião de liderança” (LOQ), dirigido aos próprios líderes com a finalidade de realizarem a sua própria autodefinição. Utilizaram estes instrumentos para determinar o tipo de conduta de cada líder, mas não obtiveram sucesso, pois não foi possível demonstrar qual o tipo de liderança que era mais eficaz.

Em matéria de liderança, Petit & Dubois (1976) cita que as diferentes investigações em busca do estio ideal de comando foram realizadas, no qual a investigação anglo-saxónica orientou-se para a utilização de um modelo situando o comando do dirigente da escola através de duas dimensões de forma esquemática, por *consideração* e *iniciativa*, e que Lévy-Leboyer (1974), resume-se em: «A primeira diz respeito às relações dos quadros com os seus subordinados; relações marcadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias e sentimentos dos outros e por um certo calor humano. A segunda agrupa todos os comportamentos que permitem a um quadro organizar a sua atividade e a dos seus subordinados com vistas a um objetivo a atingir».

Através destas diferentes investigações, obtêm-se duas dimensões distintas, sendo elas a *produção* e o *aspecto humano*, mas que não se excluem mutuamente. Onde os autores dedicaram-se, então, a medir os efeitos da consideração e da iniciativa dos dirigentes na *satisfação* dos subordinados e na *eficácia* da organização. A dimensão humana é importante, pois baseado em sua investigação, que segundo o autor é uma teoria X de que parte de uma série e hipóteses pessimistas, onde a maioria dos indivíduos por detestar o trabalho, o fazem, mas arrumam de tudo para evitá-lo. Só atingem os objetivos quando são controlados, dirigidos ou ameaçados. Já a teoria Y parte das hipóteses inversas, onde o ser humano é capaz de atingir os objetivos sem serem dirigidos e ou controlados (Petit & Dubois, 1976; p. 87).

Na opinião de Hersey & Blanchard (1986), a organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. Neste sentido a liderança é um tema importante para administradores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização.

Ainda Hersey & Blanchard (1986) vão mais além, quando a definição menciona líder e liderado, não devemos supor que se trate somente de uma relação hierárquica do tipo superior (chefe/subordinado). Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o *líder potencial* e a segunda o *liderado potencial*, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, segundo Hersey & Blanchard (1986), foi realizado por psicólogos e *outros* pesquisadores, na tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como Teoria dos traços.

### **1.3.1. Traços pessoais versus situação**

Quanto aos traços pessoais versus situação, como alude Hersey & Blanchard (1986:104), durante muitos anos a abordagem mais comum no estudo da liderança, concentrou-se predominantemente nos traços de liderança, na suposição de que havia certas características, tais como a força física ou a amabilidade, que eram essenciais para uma liderança eficaz. Julgava-se que a inteligência, era transferível de uma situação para a outra, mas como nem todos os indivíduos possuem esta qualidade, somente os que as tinha era considerado líderes potenciais.

Hersey & Blanchard (1986:104) ainda descreve que foram colocados em treinamento pessoas para assumir posições de liderança, tendo muitos questionamentos por não terem alcançados o potencial de líder desejado, colocando em posição desclassificatória a validade do treinamento. Pois se fossemos capazes de identificar medir essas qualidades de liderança (que seriam inatas), teríamos condições de distinguir os líderes dos não líderes. Sendo assim, o treinamento de liderança seria útil somente para aqueles que tivessem esses traços inatos de liderança.

Analisando ainda a bibliografia de estudos de liderança baseados nesta abordagem de traços revelaram-se poucos resultados significativos ou coerentes, que segundo Hersey & Blanchard (1986) baseando-se em trabalhos apresentados por Eugene E. Jennings, “cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não líderes”. Estudos empíricos mostram ser a liderança um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações. Confirmando assim a abordagem situacional ou comportamental no estudo da liderança.

A abordagem situacional dando ênfase no comportamento e no ambiente há mais estímulo para a possibilidade de treinar as pessoas a adaptar os estilos de comportamento dos líderes às

mais diversas situações. Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento.

No ponto seguinte, centrar-nos-emos em alguns tipos de liderança em contexto escolar, analisando alguns destes tipos por meio de seus conceitos que estão associados na defesa dos autores sobre o tipo de liderança mais adequado para poder alcançar uma maior eficácia nas organizações.

## **2. Tipos de lideranças**

São muitos os autores que analisam e descrevem teorias, tipos, perfis, estilos e traços de liderança. Por se tratar de liderança educacional optamos por destacar alguns tipos, dos quais daremos ênfase neste primeiro momento em três tipos de *liderança*: autocrática, liberal e democrática defendidas por Hersey & Blanchard (1986), Petit & Dubois (2000), mencionam que os procedimentos e as características diferenciadas são de certo modo ações complementares para ter uma boa qualidade gerencial nas instituições escolares.

Petit & Dubois (2000), afirmam que tendo em vista os tipos de lideranças existentes, estes são influenciados pelas próprias características e das características da situação e do grupo, pois todos os fatores devem ser considerados quando se está em uma situação de comando.

### **2.1. Abordagem aos tipos de liderança**

*Os três tipos de liderança são:*

a) Autocrática: é também chamada *liderança autoritária*. Sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem querer explicá-las ou justificá-las, diz o que devem fazer e como fazê-lo. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o *líder autocrático* controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica suficientemente o objetivo do seu trabalho, enfatiza as preocupações por tarefas. As pesquisas têm demonstrado que a *liderança autocrática* cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. O chefe decide sozinho sobre as atribuições

dos trabalhos e a constituição dos subgrupos, isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

b) Democrática: é o tipo de *liderança* que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. As políticas são abertas para discussão e decisão grupal, dando considerável liberdade aos seus liderados, sendo o assunto debatido com os subordinados que sugerem sempre que acharem necessário, que, se viáveis são aceitas pelo líder. Os resultados das pesquisas mostram que a *liderança democrática* conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados, demonstrando originalidade e criatividade em seu trabalho, pois possui comportamento amigável. Daí sua utilização intensiva em quase todos os tipos de atividades, principalmente naquelas que envolvam algum grau de especialização e sofisticação. Um dos grandes problemas da *direção* é o de desenvolver *liderança democrática* e participativa com os subordinados, para que passem a participar e a sugerir formas de melhor atuação na instituição ou (espaço de trabalho) visando o alcance de objetivos.

Considerando os dois tipos de liderança, Hersey & Blanchard (1986), aponta as diferenças, sendo dos dois estilos de comportamento de líder baseiam-se nas suposições que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder ou autoridade e da natureza humana. O estilo *autoritário* geralmente se baseia na ideia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza (Teoria X). O estilo *democrático* supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas (Teoria Y). Consequentemente, no estilo *autoritário* todas as políticas são determinadas pelo líder; no estilo *democrático*, as políticas são abertas para discussão e decisão grupal.

c) Liberal: também chamada *laissez-faire* (do francês, deixar fazer). Neste tipo o líder permite aos membros do grupo fazerem basicamente o que desejarem. Não se estabelece políticas ou procedimentos, pois cada um fica por sua própria conta e responsabilidade, onde ninguém procura influenciar os outros. O líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se

tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre seu trabalho, os objetivos do trabalho também não são explicados. As pesquisas sugerem que a *liderança liberal* também cria sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas. Sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a liberdade de atuação faz com que outros tipos de *liderança* não sejam bem-sucedidos.

Petit & Dubois (2000), baseando-se em estudos dos autores Lewin, Lippitt e White (1937), que descreve sobre o estudo que estes autores fizeram em 1937 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. As crianças foram divididas em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida pôr líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

A pesquisa não obteve um grau satisfatório, onde as conclusões da pesquisa foram espantosas, os comportamentos das crianças eram conforme as "exigências" de cada grupo. Em suma os resultados foram os seguintes:

Diante do *líder autocrático* as crianças demonstraram-se tensas e frustradas, para mais, apresentaram-se agressivas para com os colegas de forma assustadora. Em grupo as crianças não se socializavam e nem demonstravam iniciativas para com as tarefas e muito menos satisfação na execução das mesmas. Sendo que as atividades só eram exercidas se o líder estivesse presente junto ao grupo, impondo sempre, quando o mesmo se ausentava, as atividades eram paralisadas, onde as crianças demonstravam sua indignação, tendo explosões de indisciplina e de agressividade expressando assim, sentimentos reprimidos.

Diante do *líder democrático*, as crianças apresentaram uma experiência mais satisfatória. Gerou-se entre as crianças e o líder um bom relacionamento, com a formação de grupos de amizade e relacionamentos foi favorável, pois as crianças mesmo na ausência de seu líder se posicionaram mais como responsáveis, exercendo suas atividades sem tumultos e desorganizações, sempre em ritmo agradável.

Na presença de um *líder liberal*, as crianças apresentaram-se diferentes dos grupos anteriores, obtiveram produção baixa diante das atividades apresentadas, pois se perderam no tempo com discussões, na sua maioria com questionamentos voltados para questões nada relacionadas com as atividades propostas no momento. Neste tipo de lideranças as atividades eram dominadas pelo acaso, feitas sem responsabilidades. O grupo mostrou-se agressivo, individualista, sendo o respeito em relação ao líder de baixo nível (Petit & Dubois, 2000).

Pode-se observar, com estas conclusões, que a liderança é uma influência interpessoal, quando se trata de tipos de liderança, onde a influência nada mais é que a força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra, fazendo com que o indivíduo (liderado) modifique seu comportamento seguindo orientações e exigências de seu líder. Pois na grande maioria os líderes utilizam o seu poder para influenciar e demonstrar sua autoridade, para conseguir persuadir e impor às pessoas ou em seus grupos uma forma para que eles realizem suas atividades conforme seus preceitos e imposições.

A noção de superação, de esforços suplementar, que os líderes são capazes de obter do seu grupo é o que caracteriza a liderança, no entanto, é muito importante que se o líder não se impõe, deve ser escolhido porque é percebido como sendo o mais apto a guiar o grupo para objetivos precisos, desejáveis e desejados, possuir uma capacidade de análise e persuasão que os outros não têm para eficácia de seu trabalho.

Segundo Petit & Dubois (2000), quando referenciam Bennis & Nanus (1985), reafirmam que: “O líder é aquele que sabe onde é preciso ir e como aí chegar, o líder confere a uma organização a sua visão e permite transformar essa visão em realidade. Como corolário, obtém a confiança do seu grupo e a sua adesão”.

Surgiu conjuntamente a liderança situacional, também desenvolvida por Hersey e Blanchard (pesquisadores do “Center of Leaders hip Studies”, Califórnia, EUA), com base em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança.

Na opinião de Hersey & Blanchard (1986), a chave da utilização da liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o



modelo, está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Ainda fazendo descrição ao tema liderança situacional, Hersey & Blanchard (1986), afirma que é, portanto um instrumento que ajuda o líder e o liderado a entender e a compartilhar expectativas no contexto organizacional. Quando as pessoas sabem o que se espera delas, são capazes de aprender gradativamente a supervisionar seu próprio comportamento, tornando-se responsáveis e automotivadas.

Sergiovanni & Caver (1976) defende a linha de pensamento do eminente sociólogo Max Weber, que foi um estudioso nas questões de autoridade organizacional e dos arranjos estruturais, que por suas escritas, identificou três tipos de autoridade – *legal*, *tradicional* e *carismática*, onde por meio destas classificações ele viu a *autoridade legal* como pedra fundamental do edifício burocracia “... capaz de atingir os mais altos degraus da eficiência e, neste sentido formal, os meios mais racionais de cumprir o controle imperativo sobre os seres humanos”. Já a *tradicional* diz respeito a uma liderança que possui preocupação única em seguir e cumprir a lei confronta-se com o desafio que é a dificuldade em enfrentar os problemas e por consequência a falta de autonomia para colocar de lado a burocracia e passar a direcionar suas ações às reais necessidades da escola. O *carismático* relaciona-se a um tipo de liderança voltada para o lado atrativo, criativo e apresenta bons conhecimentos técnicos e profissionais, fazendo com que ele seja admirado por sua equipe de trabalho.

Silva (2010) se refere que é muito rápida a evolução da espécie humana, de tal maneira que a organização escolar não consegue acompanhar em tempo útil aos desafios que lhe são apresentados a cada instante, facto que reforça a necessidade de assegurar lideranças estratégicas, capazes de antecipar o futuro e orientar as instituições educativas por forma a satisfazer os interesses dos alunos e as necessidades das comunidades.

Ao longo dos anos, são muitas as investigações que levaram a conclusão que existem vários tipos, modelos e estilos de liderança, cada um com suas especificidades relacionando com o contexto o qual foi dirigido, uns na linha da gestão e outros na administração.

### **3. Evolução da direção escolar em Portugal**

#### **3.1. A liderança no quadro da Lei de Bases do Sistema Educativo**

Frente às mudanças que vieram acontecendo com a efetivação das diversas legislações que fizeram com que a cultura escolar portuguesa, em especial a liderança, fosse marcada por conceitos constituídos e hierarquizados, mediante a subordinação específica ao cargo, tanto reitor ou diretor que eram as denominações da época.

Segundo João Barroso (1991), até à aprovação da Lei de Bases, em 1986, não apareceu, “nenhuma iniciativa legal que alterasse as relações entre o estabelecimento de ensino e a administração central (no sentido do reforço da autonomia das escolas e da descentralização administrativa do Ministério da Educação), podendo dizer-se que o Decreto-Lei n.º 769-A/76, não passou de “uma prótese democrática”, numa administração burocrática”.

A Constituição da República Portuguesa (1976), teve um momento de marco na história, foi no setor público com a oferta educativa, conforme dispõe o artigo 75, n.º 1, “O Estado criará uma rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população” e a Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), no seu artigo 45.º, n.º 4, define:

*A direcção de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos dos ensinos básico e secundário é assegurada por órgãos próprios, para os quais são democraticamente eleitos os representantes dos professores, alunos e pessoal não docente (...).*

A menção da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro) é que ela estabeleceu o quadro geral e os princípios de reorganização do sistema educativo português em que se insere a Maioria das disposições legais que regulamentam o sistema. Com efeito, a Maioria da legislação da educação em vigor foi publicada posteriormente a 1986.

Como refere Édio Martins e João Manuel Delgado (2001), em seu trabalho *Autonomia e Gestão das Escolas Portuguesas - 1974 – 1999, Continuidade e Rupturas*, apresentado ao Ministério da Educação e Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação, “A Constituição de 1976 definiu os princípios orientadores da

política educativa portuguesa, tornando obsoleta a Lei n.º 5/73 de Veiga Simão e pertinente a existência de uma nova Lei de Bases do Sistema Educativo, remetendo para a Assembleia da República a competência da legislação nessa matéria. Porém, só ao fim de 10 anos de discussões, avanços e recuos é que é publicada, em 14 de Outubro de 1986, a Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86.

Em Março de 1986, na concretização de alguns dos seus objetivos programáticos, o X Governo Constitucional dá posse à Comissão de Reforma do Sistema Educativo e inicia-se um novo ciclo nas políticas educativas em Portugal.

Na linha da Constituição da República Portuguesa de 1976 (entretanto revista em 1982), a Lei de Bases do Sistema Educativo confere grande importância à participação na educação e na gestão das escolas, adotando como princípio organizativo do Sistema Educativo: “Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias” (artigo 3.º, b).

Embora as referências explícitas à Constituição, para fundamentar as disposições concretas dos normativos, estejam ausentes da Lei de Bases do Sistema Educativo (exceção ao artigo 2.º), no Capítulo VI (artigos 43.º a 46.º) são enunciados princípios e orientações políticas que derivam diretamente da Constituição ou constituem um desenvolvimento interpretativo das orientações nela consignadas, dos quais se salientam os seguintes:

— Democraticidade e participação envolvendo em graus variados a comunidade escolar, a comunidade envolvente, a família, as autarquias e outros agentes de desenvolvimento local (reforço da dimensão participativa);

— Descentralização e desconcentração de estruturas com soluções de carácter regional, local e institucional (devolução de poderes contra o centralismo);

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

A própria Comissão de Reforma do Sistema Educativo, nos Documentos Preparatórios II, introduziu desenvolvimentos que expressam uma interpretação desses princípios aplicados à organização do sistema e à direção e gestão das escolas. No que diz respeito ao Sistema Educativo, apresenta uma proposta de descentralização em diferentes níveis que inclui mesmo a criação de um órgão de coordenação de natureza local (Conselho Local de Educação) que era omissa na Lei de Bases, mas que se insere numa lógica de política de descentralização.

Porém, apesar de compatibilizados com as disposições genéricas sobre a administração do sistema educativo, consagradas tanto na Constituição da República Portuguesa como na Lei de Bases do Sistema Educativo, e assumidos na Proposta Global de Reforma, os princípios gerais da direção e gestão das escolas apresentados (Formosinho, Fernandes & Lima, 1988a, pp. 139-170) nunca tiveram tradução legal integral, enquanto conjunto articulado.

Como refere Lima (1998a, p. 37) “A recepção da Lei de Bases Sistema Educativo (LBSE), sobretudo no contexto dos trabalhos produzidos no âmbito da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (CRSE) a partir de 1987/1988, cedo deixou ficar claro o seu carácter ambíguo relativamente a muitas matérias relevantes, tendo gerado interpretações diversas, mais restritivas ou mais avançadas, em termos de democracia, de participação, de descentralização e de autonomia, todas argumentando com base no seu articulado.

A Escola que a Lei de Bases do Sistema Educativo Português pressupõe é uma escola com autonomia pedagógica e administrativa. É uma “escola-comunidade educativa” e, como tal, tem a direção em si própria. A autonomia é dada à comunidade educativa e não à comunidade docente, ou seja, existe uma contrapartida, que se traduz pela participação, na direção da escola, dos representantes de uma “comunidade alargada” (professores, alunos, funcionários, pais, representantes da comunidade local e profissional – município, associações culturais, económicas, sociais e científicas). Assim, à participação e à autonomia deverá corresponder, como instrumento transmissor da expressão da vontade dessa escola-comunidade, o projeto educativo.

O reconhecimento da autonomia da gestão escolar e a criação de condições para o seu aperfeiçoamento e consolidação, num contexto de responsabilização perante a comunidade, são passos fundamentais para essa redefinição de papéis, atendendo a que a Escola começa agora a ser entendida como instituição pública e não como extensão local do aparelho do estado, cabendo ao Estado o papel de regulação e estruturação.

Como refere João Barroso (1996), “... o reforço da autonomia das escolas exige que seja preservado e aumentado o papel regulador do Estado e da sua administração, com o fim de evitar que a criação de novos espaços de intervenção social, resultantes da autonomia das escolas e das medidas de territorialização, se transforme numa segmentação e pulverização do sistema de ensino, pondo em causa a coerência nacional dos seus princípios, a equidade do serviço prestado e a democraticidade do seu funcionamento””. (Barroso, 1996c; p. 30)

### **3.2. Evolução dos modelos de gestão**

Afonso A. (2010) escreve um artigo para a revista RBPAAE no ano de 2010, onde retrata a evolução dos modelos de direção e gestão, enfatizando a forma de articulação das estruturas entre os modelos, apresentando a tradição forte de centralização do papel do Estado na figura do Ministério da Educação mediante o comando de toda organização educacional. Para situar melhor o leitor, apresenta alguns dos aspetos dos diferentes modelos de direção e gestão que se foram sucedendo nas últimas décadas em Portugal (cf. Quadro I).

## Quadro I

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

<b>Período</b>	<b>Órgão de Direção</b>	<b>Órgão de Gestão</b>
Anterior a 1974	Ministério da Educação	Reitor ou Diretor
“Período revolucionário” 1974-1976 – Autogestão	Assembleia (democracia direta nas escolas)	Comissão de Gestão
1976-1991 “Gestão Democrática”	Ministério da Educação	Conselho Diretivo
1991-1998 (modelo experimental)	Ministério da Educação e Conselho de Escola	Diretor Executivo
1998-2008 “Contratos de Autonomia”	Ministério da Educação e Assembleia	Conselho Executivo ou Diretor
2008 até ao presente	Ministério da Educação e Conselho Geral	Diretor

Como refere Afonso A. (2010), principia aqui a definição de “direção como sendo o órgão interno à escola, ou a instância externa à escola (como o próprio Ministério da Educação), com competência para definir políticas, orientações, objetivos, metas ou fins mais gerais ou expressivos. Por outro lado, a gestão é entendida como o órgão que implementa ou operacionaliza essas orientações e políticas. Conforme se sinaliza no Quadro I e na maior parte das situações descritas na primeira parte deste texto, ou a direção está fora da escola (apenas no Ministério da Educação) ou, então, é partilhada entre o Ministério da Educação e um órgão de direção da própria escola. A única exceção refere-se ao *período revolucionário*, quando as escolas tiveram iniciativas e tomaram decisões próprias, frequentemente ao arrepiro de quaisquer orientações do poder político central.

Durante um longo tempo, marcado pela ausência de um regime político democrático (1926-1974), a gestão das escolas públicas, ainda que com *nuances* conjunturais, foi fortemente vigiada e cerceada em termos de autonomia, estando, consoante os casos, sob responsabilidade de *reitores* e *diretores*, que eram personalidades nomeadas e da confiança política do regime autoritário até então vigente.

Ainda assim, em alguns períodos estudados que incluem o próprio Estado Novo até os anos 1960, como procura demonstrar João Barroso na sua tese de doutoramento, havia “‘desvios’ que os reitores introduziam no modelo organizacional e administrativo, por sua iniciativa, por força das circunstâncias, ou como resultado do jogo de forças que se estabelecia no interior do próprio liceu entre a sua ação e a de grupos de professores”. Existiam, continua este autor, “múltiplos exemplos de ‘infidelidades’ que fazem do liceu um ‘*locus* de produção normativa’ (Lima, 1992) e permitem relativizar a influência centralizadora de uma administração burocrática, autoritária e fortemente ideologizada [...]” (Barroso, 1995; p. 34).

Algumas das práticas de gestão, que nessa conjuntura histórica deram forma concreta à(s) autonomia(s) conquistada(s) pelas escolas, foram sendo reconhecidas pelo Estado e sua administração central, acabando por ser normativamente reguladas pelo Ministério da Educação (cf. decreto-lei nº 735-A/74) e abrindo assim caminho para o que veio a ser (mais cedo do que se suporia) a consagração legal da chamada *gestão democrática das escolas* (cf. decreto-lei nº 769-A/76), isto é, a generalização a todos os estabelecimentos de ensino de um modelo uniforme que, herdando o espírito de participação e de democraticidade dos momentos anteriores – traduzido agora na eleição de um órgão colegial de gestão chamado *conselho diretivo* – viria a ser, ao contrário do que a designação deste órgão poderia sugerir, um modelo esvaziado de *poderes de direção* que as escolas, em muitos casos, tinham conseguido assumir na sequência das mudanças educacionais que se seguiram à revolução democrática, e com mais expressão no *período revolucionário* entre 1974 e 1976.

Como refere ainda Licínio Lima, “Se o ensaio autonómico e autogestionário levado a cabo nas escolas desde os primeiros dias a seguir aos 25 de abril de 1974 pode configurar uma ‘aceleração revolucionária’ *avant-la-lettre*, porque ocorrida antes da aceleração a nível político [...], é interessante observar que uma antecipação semelhante ocorrerá também por parte da administração central face às escolas. Mais cedo do que noutros setores, a administração procurou controlar e regular as práticas socioeducativas e escolares [...]” (Lima, 1999; p. 63).

Também por esta razão a consagrada expressão *gestão democrática*, ao dar ênfase à gestão colegial eleita, continuou a remeter para importantes conquistas da revolução de abril – razão pela qual sempre se verificou uma particular relutância em abandonar este modelo de

administração e gestão (e a sua designação), sobretudo em alguns setores do campo da educação à esquerda do aspeto político.

Para compreender melhor a evolução da *gestão democrática* em Portugal é muito importante ter em conta, entre outros aspetos, as especificidades e mudanças relativas ao contexto social e político em que ocorreu a génese e desenvolvimento deste modelo, mas também as características históricas da escola pública, nomeadamente as suas transformações pós-revolução democrática de abril de 1974. Numa análise comparada com o Brasil, por exemplo, se é verdade que podemos encontrar motivações e antecedentes que têm as suas semelhanças (nomeadamente o facto de a gestão democrática estar relacionada com os processos de transição dos respetivos regimes políticos autoritários para a democracia), também não deixa de ser importante perceber as diferenças que caracterizam o que neste país tem sido a concretização e evolução da gestão democrática na escola pública (entre outros, ver, por exemplo, Bastos, 1999b; Paro, 2001).

Todavia, alguns anos depois, no decorrer de um período longo de *normalização* da vida portuguesa (isto é, de reaproximação gradual a um modelo de sociedade europeia, com uma economia capitalista e com um sistema político fundado na democracia representativa), a manutenção do *modelo de gestão democrática*, sucessivamente cerceado na sua autonomia por uma crescente regulamentação legislativa, acabou por induzir a desmobilização crescente dos atores escolares. Gradualmente desinteressados de uma participação meramente ritual e ritualizada na eleição de um órgão que, embora vocacionado para representar a escola perante o Ministério da Educação, cada vez mais se configurava como representante do Ministério da Educação na escola, muitos atores escolares vão aceitando (sem grandes resistências ou oposições) a despolitização da vida das escolas e a desvalorização da participação e da autonomia. Por outro lado, também “a partir de meados da década de 1980, a categoria político-administrativa conhecida por ‘gestão democrática’ das escolas vai sendo objeto de uma crescente desvitalização e erosão nos discursos políticos e nos textos normativos” (Lima, 2009; p. 234).

Neste contexto de crescente esvaziamento, burocratização e alguma perda de sentido do órgão de gestão (com importantes exceções em muitos casos), a reforma educativa, iniciada pelo governo em meados dos anos 1980, vem criar uma nova expectativa em torno da mudança do



*modelo de gestão democrática* das escolas do ensino não-superior. Tornava-se necessário, na perspetiva dos proponentes de um novo modelo (cf. Formosinho, Fernandes e Lima, 1988a, 1998b), encontrar uma outra configuração organizacional que criasse condições para revitalizar pedagógica e democraticamente a escola, e que viabilizasse uma maior participação e mobilização dos atores educativos e escolares. Propunha-se então a criação de um órgão de gestão que deveria ser subordinado a um órgão de direção, pressupondo o retorno e assunção do poder de direção por parte da própria escola (naturalmente partilhado com o Ministério da Educação), e assumindo-se que este órgão de direção seria o espaço institucional democraticamente representativo dos diferentes grupos e interesses escolares e comunitários, com importantes margens de autonomia em questões expressivas para a vida da escola (entre as quais a definição de uma mesopolítica consubstanciada num projeto educativo próprio).

Todavia, a proposta destes especialistas, apesar de procurar compatibilizar os princípios orientadores consagrados na Constituição da República Portuguesa e os princípios expressos na Lei de Bases do Sistema Educativo, e de ter sido, em grande medida, incluída na Proposta Global de Reforma que foi entregue ao Ministério da Educação, nunca teve, enquanto conjunto articulado, qualquer tradução legal integral, nem qualquer concretização prática. Contendo certamente pressupostos e dispositivos suscetíveis de leituras plurais, esta proposta continha, todavia, opções políticas claras e uma textura organizacional consistente. Por esta razão, continua a ser uma proposta relativamente avançada no tempo, estando mesmo em contra-ciclo com muitos dos valores gestionários emergentes em Portugal no final dos anos 1980 – valores esses gradualmente mais explícitos ao longo das últimas duas décadas e, hoje em dia, claramente assumidos no âmbito da chamada nova gestão pública (*new publi management*).

Já o modelo de administração e gestão que veio a ser efetivamente legislado durante a fase de decisão política, e ainda no contexto da pretendida reforma global do sistema educativo do governo de Cavaco Silva, foi bastante diferente, ainda que não tenha introduzido uma rutura profunda com as lógicas mais democráticas e participativas. Aliás, este outro modelo de administração e gestão, previsto agora no decreto-lei nº 172/91, nunca chegou a ser generalizado, tendo sido apenas experimentado em algumas dezenas de escolas.

É, todavia, um documento legislativo importante porque, entre outros aspetos, contém dispositivos organizacionais que sugerem a transição para uma fase onde “a conexão tardia à ideologia neoliberal” parece estar já, neste período, a ter algumas consequências na definição de certas políticas (cf. Afonso A., 1995). Com alguma relevância a este propósito, uma das novidades deste modelo é o *diretor executivo* enquanto órgão de gestão unipessoal. Apesar de a figura de um diretor não significar, em si mesma, que a escola seja necessariamente gerida de forma tecnocrática, trata-se de uma designação que, considerando as especificidades da conjuntura em que ocorreu (cf. Afonso A., 1997), parece indiciar a cedência a alguns sectores mais neoliberais e neoconservadores que pressionavam no sentido de acabar com a tradição de colegialidade democrática no órgão de gestão, que vinha da fase posterior à revolução democrática.

A figura do diretor de escola pode, todavia, ser discutida a partir das experiências e perspectivas de toda a comunidade escolar, pode afirmar-se, no que diz respeito à gestão democrática, que esta “abre para a comunidade da escola o compromisso de reeducar o seu dirigente, e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos[...]. Os profissionais da educação, os alunos, pais e comunidade conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem constituir ‘núcleos de pressão’ e exigir do diretor eleito o compromisso com a participação de todos na construção de uma escola democrática” (Bastos, 1999a, p. 29). Também Vítor Paro escreve: “Um dos aspetos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel desempenhado pelo diretor. Queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar” (Paro, 2007; p. 102).

A substituição deste modelo (que, como anteriormente referi, não passou da fase de experimentação) foi antecedida por um estudo da autoria de João Barroso, onde surge a noção de “contrato de autonomia” (cf. Barroso, 1997). Num trabalho mais recente João Barroso reflete sobre os “‘novos’ instrumentos de ação pública” e escreve que “É neste contexto que as políticas de reforço da autonomia das escolas [...] aparecem claramente associadas à difusão dos conceitos de contratualização na administração pública [...]”. E acrescenta: “A noção de contrato tem, aqui, uma dupla aplicabilidade: como forma de modernização da

administração pública em geral; como forma de regular as relações no interior da escola, entre os indivíduos e os grupos de interesses que representam” (Barroso, 2006; p. 31).

Esta noção transita da proposta elaborada por este especialista em administração educacional para o que veio a ser um novo modelo de administração e gestão consagrado no decreto-lei nº 115-A/98, passando este a ser conhecido comumente como o modelo dos “contratos de autonomia”. Nesta legislação pode ler-se: “Por contrato de autonomia entende-se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a administração municipal e, eventualmente, outros parceiros interessados, através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas” (cf. art. 48 do decreto-lei nº 115-A/98).

Neste caso, para além do *conselho pedagógico* e do *conselho administrativo*, são órgãos de administração e gestão a *assembleia* e o *conselho executivo* ou *diretor* (cf. art. 15 do decreto-lei nº 115-A/98). A assembleia, no entanto, ao contrário do que seria de esperar, embora sendo “responsável pelas linhas orientadoras da atividade da escola”, não é conceitualizada nem designada como órgão de direção, antes aparecendo a designação *direção executiva* como sinónimo de conselho executivo ou diretor, isto é, como órgão de gestão.

Tal como tem acontecido em relação a todos os outros modelos, no campo dos estudos em administração educacional em Portugal existem variadíssimos trabalhos de pesquisa e de análise teórico-conceitual em torno deste último “regime de autonomia, administração e gestão” das escolas do ensino não-superior, que vigorou durante uma década. Dada a opção por uma apresentação mais breve, não temos aqui, no entanto, oportunidade para ir mais longe numa reflexão que teria todo o interesse em ser plural nas fontes e nas interpretações (cf., por exemplo, Afonso, 1999a, 1999b; Formosinho e Machado, 2005; Barroso, 2004; Lima, 2004, 2007).

A luz do decreto-lei nº 75/2008, Afonso A, considera que chegamos a um modelo de administração e gestão, que entre outros aspetos, é oficialmente justificado “no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”. A ênfase

discursiva na colegialidade parece recair de novo na direção – “órgão colegial de direção designado conselho geral”. No entanto, algumas das ideias mais repetidas neste normativo vão no sentido de “reforçar as lideranças das escolas” e “criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes” (Afonso A., 2010).

Segundo Afonso A. (2010), o “rosto” da escola é agora o *diretor*. É este o líder forte que deve ser “dotado de autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”.

Considerando que, é relativamente cedo para fazer afirmações mais consistentes sobre este normativo, Afonso A. (2010), todavia, a contestação à figura do diretor já está presente em alguns dos discursos académicos mais críticos, e também nos discursos dos sindicatos mais representativos dos professores portugueses. Que segundo ele, na perspetiva de Licínio Lima, que subscrevemos, “A justificação apresentada para a criação da figura do Diretor inscreve-se no quadro de uma ideologia de feição tecnocrática e gerencialista, ficando por demonstrar por que razão uma liderança individual é superior a uma liderança colegial, desprezando a experiência e os dados da investigação” (Lima, 2008; ver também Lima, 2009).

Para a FENPROF (o maior sindicato de professores), o novo regime de autonomia e gestão das escolas “representa um retrocesso no funcionamento democrático da escola pública”, nomeadamente pelo “fim da tradição de colegialidade na gestão escolar do pós 25 de abril”, e porque a concentração de poderes no diretor parece consagrar “uma espécie de autonomia do chefe, em detrimento da autonomia da escola” (cf. Mendonça, 2009, p. 38). Como nós próprios escrevemos há alguns anos atrás, quando tudo indiciava que, mais tarde ou mais cedo, viria a ser consagrada a figura do diretor nas escolas públicas portuguesas, o gestor ou diretor escolar (preferencialmente como órgão unipessoal de cariz tecnocrático) assume uma nova centralidade organizacional, porque é ele (e não os órgãos colegiais) que deve *prestar contas* pelos *resultados* educacionais conseguidos, transformando-se no principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre central e hierarquicamente definidos.

Neste sentido, esta conceção de gestão introduz uma nova *nuance* na configuração das relações de poder e autoridade nos sistemas educativos. Trata-se de uma autoridade cuja

legitimidade advém agora da revalorização neoliberal do *direito a gerir* — direito este, por sua vez, apresentado como altamente convergente com a ideia neoconservadora que vê a gestão como uma espécie de *tecnologia moral* ao serviço de uma nova ordem social, política e económica.

Assim, a nova tendência que segundo Afonso A. (2010) sugere aos diretores ou gestores escolares que se propiciem a criar mecanismos de controlo organizacional mais severo e formas de gestão supostamente mais eficientes e eficazes para garantir as condições necessárias à obtenção de bons resultados académicos e educacionais. É também por isso que a ideologia organizativa designada por *gestão da qualidade total* (nascida nas empresas lucrativas e agora transposta para as organizações educativas e de saúde) pode transformar a escola num novo *pan-ótico*, incrementando os mecanismos de controlo e vigilância sobre os seus atores educativos (cf. Afonso, 2003a, 2003b).

*Tratam-se as pessoas como números, considerando a Educação com um gasto do Estado e não como um Investimento. Mas é isso que estamos a viver.*

*Um retrocesso manhoso que, sob a capa da racionalização de meios, destrói, em pouco tempo, o trabalho de décadas de uma Educação para Todos, bem precioso que não se pode perder.* (Benavente, 2013: Jornal Público, Qui 29 ago 2013).

Atores educativos estes que diante das muitas implicações de mudanças no âmbito educacional que vem preocupando alguns autores no que se refere a tantas reformas educativas que deveriam ter como prioridade uma escola de qualidade, hoje está restrita a um Estado que assume-se como líder de um movimento que segundo Antônio Teodoro (1994), alarga e restringe a base de poder nas escolas, pois dentro da mesma promove-se um interesse dos aliados da chamada sociedade civil, onde ele mostra que os professores podem fazer esta diferença na mudança, sendo eles dotado de autonomia para enfrentar os obstáculos frente ao processo de modernização.

“Uma estratégia de mudança assente no *local* implica uma política da *condição docente*, na expressão de Lesourne, que conduza a uma nova autonomia dos professores, que tenha na escola a sua *territorialidade* dominante”. (sublinhado do original - Teodoro, 1994; p. 271)

Diante do Decreto Lei nº 137 de julho de 2012, não foi encontrado explanação mais explicativa em literatura, textos ou quaisquer abordagem referente ao Decreto/Lei

mencionado por autores já referido neste trabalho. Chegamos a contatar alguns autores que sempre se posicionam diante das leis estabelecidas ao sistema educacional, mas em sua maioria disseram que não se tem análise crítica por escrito do referido Decreto/Lei até o momento.

Mas segundo o site <http://correntes.blogs.sapo.pt/1441274.html>, mediante a crítica feita pelo autor Paulo Guilherme Trilho Prudêncio (2012), onde ele diz que “este Decreto-Lei 137/2012 foi publicado para substituir o nefasto 75/2008 sobre gestão escolar. Mantêm-se os aspetos essenciais que têm, de forma inequívoca e comprovada, dilacerado a imagem e a atmosfera organizacional das escolas públicas.

Pois mantém-se institucionalizada a prática que permite que as instituições públicas sejam uma espécie de quintas para os interesses mais diversos, uma vez que estamos perante um modelo concebido para uma sociedade civil forte, o que não é o caso da nossa, e que leva para dentro das escolas o pior da política partidária local.

Que apesar do legislador reconhecer que a imposição dos critérios da nomeação e de eleição colegial, em detrimento do sufrágio direto e universal, são o principal constrangimento, as mudanças são tímidas e circunscrevem-se, mesmo que de forma mitigada e algo risível, aos coordenadores de departamento. Continuamos a preferir as chefias em prejuízo das lideranças fortes.

É alterada a composição do Conselho Pedagógico, que passa ser um espaço exclusivo de professores. Não me parece que esta mudança fosse desejada ou sequer curial. Também é reconhecida a prevalência dos grupos disciplinares em relação aos departamentos curriculares. É uma espécie de primeira derrota do empowerment aplicado à gestão escolar e que tantos prejuízos lhe tem causado”. (Grifos mantidos do original)

Contatamos com Almerindo Janela Gonçalves Afonso, autor de diversos posicionamentos sobre o tema, visto que o mesmo diante de trabalhos já existentes menciona sua opinião textual em Decretos/Leis da educação, onde utilizamos sua contextualização sobre os Decretos e Leis acima referenciados. O mesmo nos forneceu endereços eletrônicos de outros autores que também sempre estão atentos aos referidos decretos/leis, sendo que os mesmos

responderam que também até o efetivo momento não escreveram nada sobre, como a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leonor Torres e o Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Jorge Adelino que nos reportou que lamenta nos informar, mas, embora já tenha feito intervenções públicas sobre o DL 137/2012 (em encontros científicos), ainda não escreveu nada sobre o assunto.

#### **4. A atual liderança no contexto educativo português**

Na atualidade das escolas portuguesas o tema liderança é muito questionado, sendo ainda maiores as reflexões envoltas da forma de escolha dessa liderança, com discussões no âmbito administrativo e da gestão escolar, dando a vários autores tema para investigação, mas, porém a escola e seus atores vivem um contexto entre as leis e a história da liderança, onde estes atores da organização escolar ainda não se uniram com a força ideal para articularem a reconfiguração do sistema que hoje lhes é imposto.

Segundo Maria João de Carvalho (2012) em uma abordagem muito significativa que fez na Revista Lusófona de educação, que quanto ao seu entendimento sobre a escolha da liderança escolar, esta forma a seu ver, é uma democratização que está longe de significar uma distribuição igualitária de poder por todos os cidadãos, pois para ela significa um afrontamento com atores envolvidos no contexto escolar, onde hoje é um mecanismo de seleção dos dirigentes providos de qualidades de liderança e isso acaba afastando, qualquer possibilidade de controlo por parte da comunidade escolar.

Conforme ainda afirma Carvalho “este é o motivo pelo qual a burocracia se converte em instrumento nada profícuo na realização de uma ordem assente nos valores da igualdade e liberdade. Fica evidente que o propósito da organização burocrática passa por afastar qualquer resquício de poder paralelo, aqui, transformado em um impedimento à ordem autoritária realizada pelas elites”. (Carvalho M. J. Revista Lusófona de Educação, 22, 2012; p. 105).

Segundo Silva (2010), é que na verdade a liderança é um conceito pouco assumido no discurso pedagógico português mais clássico e existe uma imagem desfocada sobre o seu alcance, sobretudo num meio em que o “igualitarismo” era quase uma verdade inquestionável até há pouco tempo.

Silva (2010), ainda faz uma crítica do porque a liderança não tomou novos rumos, isso foi segundo ele relativamente em Portugal que a interiorização do conceito de liderança no âmbito educacional vão infiltrando timidamente no contexto pedagógico, talvez por ainda esta associados a questões negativas da manipulação política, intrigas, luta por lugar poder, tentativa de domínio institucional a qualquer preço.

Considerando ainda a ideia de Silva (2010), isso tudo é fruto da evolução da sociedade portuguesa nas ultimas décadas e do modelo organizacional do sistema educativo, no âmbito da direção e gestão das escolas, afirmando ainda, que eram raros os membros das equipas diretivas, designadas conselhos diretivos e mais recentemente conselhos executivos, que assumissem sem complexos o exercício de algum tipo de liderança, muito menos reconhecer que são líderes das suas escolas.

*Devido ao carácter centralizado do sistema educativo português, existe falta de autonomia a escola em diversas áreas, nomeadamente no que respeita à gestão de recursos (humanos, materiais e financeiros) aos currículos, à avaliação e ao recrutamento dos professores e de funcionários não docentes. Em consequência, o órgão de gestão da escola, o conselho executivo, tem finalidade em tomar decisões estratégicas que possam dar azo a alterações significativas na escola que gere. Para além disso, a configuração de “gestão democrática” inter pares continua a dificultar o exercício de uma verdadeira liderança pautada por critérios alheios às pressões de carácter corporativo ou às medidas circunstanciadas para agradar, sobretudo, a clientelas docentes internas. (Ventura, Castanheira e Costa, 2006; p.135)*

Tudo é uma questão para assegurar que a organização escolar reconfigure seu sistema educativo em busca de novas soluções que respondam com mais rapidez e sucesso às exigências apresentadas pela sociedade, é o crescente número de estudos sobre liderança, sempre será tema de pesquisa e discussão, sendo que a atenção é voltada para uma preocupação central em que na figura de um líder “seja visto como instrumentos para fazer executar as atividades de sua organização”, onde “as complexidades da vida e a liderança nas organizações educacionais são tais, que a eficiência administrativa depende da capacidade da pessoa em verificar que as funções de liderança sejam desempenhadas, que a liderança surja de uma variedade de fontes e não seja da providência dos executivos escolares”, (Sergiovanni e Carver, 1976; p. 274).



#### **4.1. Organização das escolas e seleção da liderança**

Barzanò (2009) retrata como Portugal administra as escolas, que é pela ação combinada de quatro órgãos de governação, eleitos de quatro em quatro anos (Decreto –Lei 75/2008, no Capítulo III, Regime de administração e gestão) sendo alterada pelo Decreto –Lei nº 137/2012 de 2 de julho pelo Ministério da Educação e Ciência:

##### **4.1.1. O Conselho Geral**

Encontra-se na Secção I da do Decreto-Lei acima citado, dos Órgãos, Subsecção I, do Artigo 11.º ao 17º com as seguintes definições:

O Conselho Geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo. Devendo ser composto de um número ímpar não superior a 2, sendo estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respetivo regulamento interno. Com participação de representantes do pessoal docente (não mais que 50%) e não docente (pelo menos 10% de cada corpo), dos pais e encarregados de educação, dos alunos com 16 anos (no caso das escolas secundárias). Além de representantes dos municípios, o conselho geral integra representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico. Os membros são eleitos por quatro (4) anos pelos pares (professores, alunos e pessoal não docente) ou designados por associação ou pela autarquia. O diretor participa nas reuniões do conselho geral, sem direito a voto. Sendo que suas competências são: aprovar o projeto educativo da escola, monitorizar a sua implementação, verificar a conformidade do plano anual atividades aos objetivos definidos no projeto educativo, analisar o relatório anual de atividades e aprovar o regulamento interno.

##### **4.1.2. O Diretor**

Em Portugal, até recentemente, a administração das escolas era realizada por uma equipa de três professores eleitos, coordenada pelo presidente do conselho. Com a efetivação do

Decreto-Lei 75-2008, aboliu-se a opção colegial, por conseguinte as escolas agora, só podem ser dirigidas por um diretor único, apoiado por sua equipa que interagem e negocia o seu poder com os órgãos colegiais com poder de decisão. Os diretores encontram-se à frente de um complexo de estruturas colegiais e agem a partir do centro dessa rede de profissionais. Sendo que suas responsabilidades dizem respeito à estratégia da escola e ao plano educativo (Barzanò, 2009; p.145).

O tema diretor encontra-se na Secção I da do Decreto-Lei acima citado, dos Órgãos, Subsecção II, do Artigo 18.º a 30º com as seguintes definições:

O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. É apoiado por um subdiretor e por um a três adjuntos (professores) que formam sua equipa, sendo que nas faltas e impedimentos, o diretor é substituído pelo subdiretor. As competências do diretor é submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico. O diretor ouvindo o conselho pedagógico vai elaborar e submeter à aprovação do conselho geral as alterações ao regulamento interno; os planos anual e plurianual de atividades; o relatório anual de atividades; as propostas de celebração de contratos de autonomia e demais atribuições centradas na esfera administrativa escolar, cabendo a ele definir todo o regime para o bom funcionamento da sua instituição juntamente com sua equipa ao elaborar, planear e assegurar que todas as ações previstas em Lei sejam asseguradas e sempre estabelecendo protocolos e acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da lei vigente.

#### **4.1.2.1. A Candidatura**

Antecedendo a candidatura há um recrutamento, onde os candidatos a diretor desenvolve um procedimento concursal, prévio a eleição, devendo para tal serem pertencente ao quadro docente de carreira do ensino público ou professores profissionalizados com contrato por tempo indeterminado do ensino particular e cooperativo, em ambos os casos com, pelo menos, cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar ou ainda um mandato completo no exercício dos cargos de diretor, subdiretor

ou adjunto do diretor, presidente vice-presidente do conselho executivo, diretor executivo ou adjunto do diretor executivo ou membro do conselho diretivo e ou executivo. Todos os métodos utilizados para a avaliação da candidatura até a posse do diretor, é determinada pelo conselho geral nos 30 dias subsequentes à homologação dos resultados eleitorais pelo diretor-geral da Administração Escolar nos termos dos regimes aprovados respetivamente pelo presente Decreto-Lei 137/2012 de 2 de julho.

#### **4.1.3. O Conselho Pedagógico**

O tema Conselho Pedagógico encontra-se na Secção I da do Decreto-Lei acima citado, dos Órgãos, Subsecção III, do Artigo 31.º a 34º com as seguintes definições:

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos da formação inicial e continua do pessoal docente. Sendo sua composição estabelecida pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada nos termos do respetivo regulamento interno, não podendo ultrapassar o máximo de 17 membros os quais a representatividade esta agrupada entre professores (não podem ser membros do conselho geral) e representantes da comunidade, autarquias e pais e é coordenado por um presidente eleito dentre os membros, onde o diretor é, por inerência, presidente do conselho pedagógico. São muitas as competências que vão desde a elaboração da proposta de projeto educativo, a proposta e pareceres sobre a elaboração do plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente; defini critérios que vão desde acompanhamento pedagógico a avaliação dos alunos, sua execução, suas deliberações e recomendações, sempre observando os princípios da do Decreto-Lei vigente.

#### **4.1.4. O Conselho Administrativo**

O tema Conselho Administrativo encontra-se na Secção II da do Decreto-Lei acima citado Artigo 36.º a 39º com as seguintes definições:

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo - financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, com as competências inerentes a todos os

assuntos respeitantes ao funcionamento administrativo ao financeiro da escola que vão desde a aprovação o projeto de orçamento anual, elaboração dos relatórios das contas de gerência, a autorização e realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalização e verificação de todo o processo financeiro e zelar pelo registro de todo o bem patrimonial. É composto pelo diretor, que também é o presidente (se não for previamente eleito para a presidência o Conselho Pedagógico), um dos vice-presidente e o chefe dos serviços administrativos.

Apesar da diversidade de opiniões da forma de escolha da liderança escolar, os estudos sobre o tema não percorreram grandes caminhos, ainda se encontra esquecido pela classe educacional, ficando o discurso relativo ao tema apenas no papel, pela imposição do governo perante as leis, onde hoje os manifestos por mudança são somente alguns atos verbais por parte da classe que não se tem apresentado como grandes fenômenos.

Segundo Silva (2010), em Portugal, em um passado que ainda marca o presente, o exercício do cargo de presidente de órgão de gestão de uma escola tem estado mais próximo de uma função de gestão (*management*) do que de um exercício assumido de liderança (*leadership*).

*Numa estrutura centralizada como é o sistema educativo português, os presidentes dos conselhos executivos têm tendência para agir como gestores que cuidam do dia a dia do funcionamento da escola. Para além disso, os presidentes dão a impressão de que, mais do que serem líderes proactivos, se limitam a seguir as instruções que lhes são transmitidas a partir da macroestrutura, isto é, do Ministério da Educação.*

(Ventura, Costa, neto-Mendes e Castanheira, 2005; p. 125)

## **PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPÍRICO**

## **1. Opções Metodológicas**

### **1.1. Paradigma da investigação**

A questão da presente investigação tem como tema: Liderança escolar: diferentes olhares – Portugal 2013.

Pretende-se identificar, conhecer, avaliar e compreender a realidade que envolve a escolha da liderança escolar das escolas portuguesas, presidida por diferentes olhares de diversos atores, e também nos dar oportunidades de conhecer uma realidade de forma a aperfeiçoar e adquirir novos conhecimentos e conseguir resultados positivos no desenvolvimento da investigação.

Para tal definimos trabalhar com a metodologia de investigação qualitativa que segundo Bogdan & Biklen (1994), possui cinco características eloquentes: (i) a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal na da recolha dos dados; (ii) é descritiva, sendo que os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números; (iii) interessa-se mais pelo processo do que pelos resultados; (iv) os dados são analisados de forma indutiva; (V) o significado é de importância vital.

Bogdan & Biklen (1994), afirmam que são vários os métodos de investigação quando o tema é educação, mas com certeza que diante de tantos autores empenhados neste tema, não se esgotam a diversidade de estratégias para novas investigações que conduzem e estudam este método de investigação qualitativa, como é denominado, representado e analisado diante das formas que são conduzidas aos múltiplos contextos.

“Utilizamos a expressão investigação qualitativa como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (Bogdan & Biklen, 1994; p.16).

Como refere Bardin (1977), a abordagem qualitativa “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos (...)”.

Escolhemos privilegiar a expressão investigação qualitativa como englobando todo o conjunto de estratégias onde a utilizamos para clarificar as ideias no decorrer da exposição. A entrevista deu-se por meio de um guião previamente elaborado, estruturado e atendendo aos requisitos de uma aprendizagem que foi a técnica da entrevista exploratória, com o efeito de recebermos a riqueza da experiência concreta dos diversos atores entrevistados, onde nos foi essencial para conhecermos a real questão investigada. Contudo, a exploração centrou-se em um Agrupamento contendo cinco (5) escolas que possuem as modalidades de ensino desde ao Nível Pré-Escolar, 1º ao 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário.

Mediante leituras e reflexão escolhemos as entrevistas exploratórias como suporte que ajudaram no enriquecimento do enquadramento das entrevistas diante dos esclarecimentos de forma muito aberta e flexível que nos foram apresentados, contribuindo assim para novos conhecimentos, onde reforça Quivy & Campenhoudt (1995): “A razão é muito simples: as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias (...)”.

*“As entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 1995; p. 69).*

Por conseguinte, buscamos identificar questões de natureza explicativa que contribuíram para reproduzir a ordem das coisas, a fim de fazer aparecer novas significações dos fenómenos estudados, mais esclarecedoras e perspicazes.

“... A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994; p. 134).

## **1.2. A Situação – problema**

As escolas portuguesas passaram por transformações na forma de escolha da liderança, onde o Governo, por meio das leis vigentes, faz com que esta escolha assuma uma postura voltada para um diretor que cumpre os normativos. É de fundamental importância que exista modelação na postura e na consciência dos atores que possuem o papel de escolha dos líderes,

precisam saber como funciona todo o processo e que haja interação entre todos os elementos da organização no ato da escolha, no sentido de se atingirem os objetivos propostos.

*“Professores, alunos, pais, comunidade, responsáveis locais e governamentais, agentes econômicos, todos são necessário para que a educação contribua para melhorar as condições de vida”* (Benavente – Revista Lusófona de Educação, nº 16, 2010; p. 139).

No entender de Barzanò (2009), as legislações vigentes promovem o escrutínio público e o controle social da maneira como reconfiguram a gestão escolar com procedimentos adotados para a escolha da liderança escolar, onde as sucessivas camadas sociais foram incorporadas nesta escolha, sendo que foi imposta a participação de representantes autárquicos, comunitários e parentais nos órgãos colegiais de administração escolar (conselho de escola, depois assembleia de escola, conselho geral).

Diante das questões evidenciadas verifica-se que toda investigação é um processo que percorre caminhos e fases diferentes, mas todos com uma preocupação de fazê-lo bem para que seja totalmente satisfatória aos olhares dos que pesquisam. Cada fase é uma influência, onde a passagem de uma etapa para outra depende sempre da posição inicial para ser estimulante. Quivy et al. definem a investigação como “algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy et al, 1992; p. 31).

A primeira questão, quando se refere a formulação da pergunta de partida, é que ela deve ser corretamente formulada e objetiva. Esta fase não é fácil, devendo ter seu enunciado muito claro, sólido e real, observando sempre os recursos disponíveis, tais como pessoais, materiais e técnicos, tendo seu campo de pesquisa como fortalecedor no desenvolvimento da futura investigação. Na metodologia, a questão da definição do método, vem definir claramente a intenção do autor, por conseguinte tendo por base a problemática em estudo na investigação que se pretende realizar. Somente ter seguido estas questões é que se avança para a etapa de recolha de dados.

Diante dessas questões Quivy et al revela ao investigador que a pergunta de partida “Consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através



da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy et al, 1992; p. 32).

### **1.3. Pergunta de partida**

A importância de uma boa pergunta de partida é o meio para pôr em prática os mecanismos essenciais do processo científico, como alude Quivy et al (1992), “o conjunto das qualidades requeridas pode resumir-se em algumas palavras: uma boa pergunta de partida deve ser tratada”. Significa em particular, que com a pergunta de partida deve ser possível fornecer elementos para respondê-la.

O cenário que traçamos na busca da metodologia ideal para descobrir quais eram os reais mecanismos da escolha da liderança escolar em Portugal, põe em destaque um conjunto de incertezas entre os objetivos formalmente prescritos para tal escolha e também as razões oficiais para a instituição do cargo, na visão dos diferentes atores envolvidos no processo de escolha. Diante deste quadro global que nos levou a formular a nossa pergunta de partida nos seguintes termos:

**Como é vista a liderança escolar em Portugal, por diversos atores nomeadamente (Presidente do Conselho das escolas portuguesas, autarca, professores e pais)? Tomando como referência os diferentes olhares das pessoas envolvidas no processo de escolha, da figura do diretor, bem como as diversas conceções de liderança na realidade atual das escolas portuguesas.**

Segundo Bogdan et Biklen (1994), “as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outras sim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (Bogdan et Biklen, 1994; p.16).

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Geral**

O objetivo principal desta investigação é analisar e descrever as fases do processo de escolha da liderança escolar em Portugal diante dos olhares de diversos atores envolvidos no contexto da escolha, mediante a história, os conceitos, os tipos, as características essenciais para a organização escolar, a partir das principais teorias sobre liderança e da entrevista exploratória.

### **1.4.2. Específicos**

Tendo em consideração o objetivo principal da investigação definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar, na literatura estudada, na perspectiva de alguns autores de referências, os conceitos, os principais entendimentos e atributos da liderança;
- Identificar as percepções dos sujeitos da pesquisa, compostos por membros integrantes da escolha da liderança escolar, quanto às funções, características, habilidades, estilos e perfil essenciais da liderança na organização escolar e conhecer assim as diversas formas de concepção de liderança;
- Reunir e correlacionar os dados obtidos na entrevista exploratória com os referenciais teóricos utilizados, apontando as convergências e interferências na adequação da escolha de liderança;

## **1.5. Questões da Investigação**

O tema escolhido foi Liderança escolar: diferentes olhares – Portugal 2013.

O fator motivacional que nos levou a escolha do tema desta investigação foram anos de experiências em administração escolar, onde muitas vezes nos deparamos sem saber como e o porquê das situações conflituosas no nosso dia-a-dia, e que são considerados por muitos,

meros trabalhos burocráticos e não se tem uma receita. Mas sabemos, que a teoria\prática diante dos autores é que nos faz mudar as concepções de liderança ao longo dos anos. Concepções estas que se confrontam a cada dia com as novas políticas estabelecidas pelo governo, gerando assim, mudanças que implica inovação ao nível do estabelecimento de ensino e a todos os seus atores.

A escolha dos participantes para as entrevistas justifica-se pelo cargo que desempenham na escola e pela posição de atuação frente a escolha da liderança escolar. O papel de todos é de fundamental ajuda, pois é um rico instrumento na investigação, além de apresentar a real situação na escolha da liderança. São eles os “atores” que possuem a contribuição essencial para recolha de informações através das entrevistas. Sendo que, centramo-nos em primordial em um agrupamento contendo cinco (5) escolas, que ministram desde o Nível Pré-Escolar, 1º ao 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário.

As entrevistas visaram os seguintes objetivos de estudo:

- Identificar os estilos e tipos de lideranças nas escolas;
- Conhecer as diversas formas de concepção de liderança;
- Avaliar a adequação da escolha de liderança;
- Definir as características de liderança;
- Obter (na entrevista) aspetos relevantes da liderança em ação que não foram abordados explicitamente no guião. Sublinhamos o valor da colaboração na entrevista e assegurando a confidencialidade e o anonimato face às declarações prestadas. Receberão todos os entrevistados uma versão final do trabalho sobre a liderança em Portugal.

### **1.5.1. Guião das entrevistas**

Neste trabalho, optamos por utilizar um guião de entrevista semi-estruturada em blocos, com objetivos específicos por cada um dos blocos de perguntas. O guião foi elaborado de acordo

com o campo de atuação de atores entrevistados, sendo que foi feita uma primeira versão, reformulada após a análise exploratória. Algumas perguntas foram excluídas após o primeiro contato com os entrevistados (fase de verificação), por não estarem em consonância com os mesmos, sendo assim, substituídas por novas perguntas para o melhor entendimento da atuação que cada ator representa no processo da escolha da liderança.

Os guiões das entrevistas foram organizados por classe de atuação dos atores, onde dividimos em três grupos, de forma que a entrevista com o Presidente do Conselho das escolas e o autarca ficaram na mesma representatividade, bem como, o grupo de professores e o de pais.

Escolhemos esta modalidade de entrevista semi-estruturada por guião e subdividida em blocos temáticos, pois nos fornece uma melhor abordagem nos diversos blocos, com tópicos comuns a todas as situações de observação e com tópicos específicos a cada grupo de atuação de entrevistado.

Diante do tema abordado, a estrutura atual do guião permaneceu a mesma para todas as entrevistas, Porém algumas perguntas foram elaboradas e adaptadas no objetivo de serem melhor interpretadas e respondidas pelos entrevistados.

Quadro II - Guião de entrevista ao Presidente do Conselho das Escolas /

Autarca da Educação na Junta de Freguesia

BLOCOS	OBJETIVOS	PERGUNTAS	OBSERVAÇÕES
Bloco 1 Definição de estilos e tipos de lideranças	01- Identificar os estilos e tipos de liderança.	P1- Sabemos pela literatura que há diversas concepções de liderança. Gostaria de saber qual a sua concepção de uma boa liderança escolar?  P2- Considera que existe um estilo mais apropriado de liderança a cada contexto educativo? Se sim, por quê? Se não, por quê?  P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?  P4- No cargo que ocupa atualmente, como caracteriza o seu	

		<p>tipo de liderança?</p> <p>P5- Relativamente aos agrupamentos que conhece, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?</p>	
<p>Bloco 2</p> <p>Caracterização da conceção da liderança escolar.</p>	<p>01- Conhecer as diversas formas de conceção de liderança;</p> <p>02- Avaliar a adequação da escolha de liderança às realidades.</p>	<p>P1- Como é atualmente instituída a escolha do Presidente do Agrupamento?</p> <p>P2- A seu ver considera que a escolha atual da liderança escolar é adequada?</p> <p>Em sua opinião quais os principais objetivos para essa liderança escolar ser adequada?</p> <p>P3- A liderança assim instituída assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?</p>	
<p>Bloco 3</p> <p>Caracterização da liderança.</p>	<p>01- Compreender as características de lideranças.</p>	<p>P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?</p> <p>Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?</p> <p>P2- Na sua experiência pode dar exemplo de líderes promotores de mudanças positivas?</p> <p>P3- Existe um padrão, norma ou pré-requisito marcante para se identificar um líder que possibilite uma liderança forte?</p>	
<p>Bloco 4</p> <p>Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação.</p>	<p>01- Obter (na entrevista) aspetos relevantes da liderança em ação que não foram abordados explicitamente no guião.</p>	<p>P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.</p>	

Quadro III - Guião de entrevista aos Professores da Escola Pública

BLOCOS	OBJETIVOS	PERGUNTAS	OBSERVAÇÕES
Bloco 1  Definição de estilos e tipos de lideranças	01- Identificar os estilos e tipos de liderança.	<p>P1- Sabemos pela literatura que há diversas conceções de liderança. Gostaria de saber qual a sua conceção de uma boa liderança escolar?</p> <p>P2- Considera que a escola que trabalha tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?</p> <p>P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?</p> <p>P4- Relativamente as escolas que conhece, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?</p> <p>P5- Está satisfeito (a) com o tipo de liderança escolar existente na (s) escola (s) que trabalha?</p>	
Bloco 2  Caracterização da conceção da liderança escolar.	<p>01- Conhecer as diversas formas de conceção de liderança;</p> <p>02- Avaliar a adequação da escolha de liderança às realidades.</p>	<p>P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?</p> <p>P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?</p> <p>Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?</p> <p>P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?</p> <p>P4- O professor tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?</p> <p>P5- Considera que este tipo de escolha da liderança escolar é adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?</p>	
Bloco 3  Caracterização da liderança.	01- Compreender as características de lideranças.	<p>P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora? Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?</p>	

		<p>P2- Na condição de docente, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?</p> <p>P3- Existe um padrão, norma ou pré-requisito marcante para se identificar um líder que possibilite uma liderança forte?</p>	
<p>Bloco 4</p> <p>Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação.</p>	<p>01- Obter (na entrevista) aspetos relevantes da liderança em ação que não foram abordados explicitamente no guião.</p>	<p>P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.</p>	

Quadro IV - Guião de entrevista aos Pais de Escola Pública - Representantes de Pais: na Associação de Pais, no Conselho Geral e pai de aluno sem representatividade em organismos formais.

<b>BLOCOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<p>Bloco 1</p> <p>Definição de estilos e tipos de lideranças</p>	<p>01- Identificar os estilos e tipos de liderança.</p>	<p>P1- Sabemos pela literatura que há diversas concepções de liderança. Gostaria de saber qual a sua concepção de uma boa liderança escolar?</p> <p>P2- Considera que a escola que seu filho estuda tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?</p> <p>P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?</p> <p>P4- Relativamente as que conhecem, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?</p> <p>P5- Está satisfeito (a) com a liderança escolar existente na escola de seu filho?</p>	

<p>Bloco 2</p> <p>Caracterização da conceção da liderança escolar.</p>	<p>01- Conhecer as diversas formas de conceção de liderança;</p> <p>02- Avaliar a adequação da escolha de liderança às realidades.</p>	<p>P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?</p> <p>P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?</p> <p>Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?</p> <p>P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?</p> <p>P4- O pai tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?</p>	
<p>Bloco 3</p> <p>Caracterização da liderança.</p>	<p>O1- Compreender as características de lideranças.</p>	<p>P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora? Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?</p> <p>P2- Têm filhos que estuda em outra escola?</p> <p>P3- Na condição de pai, se possui filhos em escolas diferentes, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?</p> <p>P4- Das escolas em que seus filhos estudam, faça uma comparação da liderança escolar existente.</p>	
<p>Bloco 4</p> <p>Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação.</p>	<p>O1- Obter (na entrevista) aspetos relevantes da liderança em ação que não foram abordados explicitamente no guião.</p>	<p>P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.</p>	



Quadro V - Guião de entrevista aos Pais de Escola Estrangeira em Portugal

BLOCOS	OBJETIVOS	PERGUNTAS	OBSERVAÇÕES
Bloco 1  Definição de estilos e tipos de lideranças	01- Identificar os estilos e tipos de liderança.	<p>P1- Sabemos pela literatura que há diversas conceções de liderança. Gostaria de saber qual a sua conceção de uma boa liderança escolar?</p> <p>P2- Considera que a escola que seu filho estuda tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?</p> <p>P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?</p> <p>P4- Relativamente as que conhecem, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?</p> <p>P5- Está satisfeito (a) com a liderança escolar existente na escola de seu filho?</p>	
Bloco 2  Caracterização da conceção da liderança escolar.	<p>01- Conhecer as diversas formas de conceção de liderança;</p> <p>02- Avaliar a adequação da escolha de liderança às realidades.</p>	<p>P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?</p> <p>P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?</p> <p>Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?</p> <p>P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?</p> <p>P4- O pai tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?</p>	
Bloco 3  Caracterização da liderança.	01- Compreender as características de lideranças.	<p>P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?</p> <p>Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?</p> <p>P2- Têm filhos que estuda em outra</p>	

		<p>escola? Pública ou privada?</p> <p>P3- Os pais tem participação na escolha? Se sim, de que forma?</p> <p>P4- Na condição de pai, com filho(s) em escolas diferentes, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?</p> <p>P5- Das escolas em que seus filhos estudam, faça uma comparação da liderança escolar existente.</p>	
<p>Bloco 4</p> <p>Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação.</p>	<p>01- Obter (na entrevista) aspetos relevantes da liderança em ação que não foram abordados explicitamente no guião.</p>	<p>P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.</p>	

### 1.6. Métodos de recolha de dados

A técnica utilizada para a recolha de dados foi de natureza qualitativa, utilizando a entrevista exploratória com trabalho de campo para recolha de dados, para assim, obter sucesso no decorrer da investigação. Que segundo Bogdan e Biklen (1994), para ter sucesso o investigadores quando iniciam seus trabalhos, mesmo que tenham ideias do que irão fazer, nenhum plano detalhado deve ser colocado em pratica antes da recolha de dados.

Quivy et al (1992), refere-se a recolha de dados sendo uma fase de observação, pois “esta constitui a execução do instrumento de observação, que consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinas junto das pessoas ou das unidades de observação” (Quivy et al (1992; p.183).

Segundo Bogdan & Biklen, (1994), o investigador passa uma quantidade de tempo considerável recolhendo e revendo os dados, pois os dados carregam o peso de qualquer interpretação, onde o investigador deve fazer constantemente o trabalho de confrontos de

ideias, opiniões e preconceitos. Além do mais, são os dados recolhidos que proporcionam uma descrição muito mais detalhada dos acontecimentos.

### **1.6.1. Entrevistas**

Os entrevistados foram selecionados por serem atores decisivos e representarem na direção geral e de forma consciente a vida das escolas. Apresentaram suas opiniões mediante suas experiências e com os esclarecimentos acerca dos conceitos, funções, características, habilidades, estilos e perfil essenciais para que a liderança na organização escolar seja voltada para uma escola de qualidade.

Na opinião de Bogdan & Biklen (1994), “as experiências educacionais de pessoas de todas as idades (bem como todo tipo de materiais que contribuam para aumentar o nosso conhecimento relativo a essas experiências), tanto em contexto escolar como exteriores à escola, pode constituir objeto de estudo” (Bogdan & Biklen, 1994; p.16).

“Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994; p. 134).

Que segundo Quivy et al (1992), “a razão é muito simples: as entrevistas exploratórias é uma técnica surpreendentemente preciosa”, pois com ela tem-se oportunidade de reabilitar os dados, permitindo sempre ganho de tempo e economia de meios. Nas afirmações ainda do autor, é na entrevista que se tem “uma das fases mais agradáveis da investigação: a descoberta, as ideias que surgem e dos contatos humanos mais ricos para o investigador” (Quivy et al, 1992; p. 70).

Para melhor concentração por parte do entrevistador, as entrevistas foram áudio- gravadas, permitindo assim, no decorrer das entrevistas as anotações de pormenores considerados interessantes para posterior averiguação de uma análise mais precisa.

Uma característica da entrevista que deve ser respeitada e observada é a sua versatilidade, uma vez que, por um lado permite a análise e a interpretação da resposta através da forma como é dada e também é permitido que o entrevistador questione, explore e clarifique as ideias dadas pelos entrevistados.

Contudo, a ordem ética em um trabalho que envolve entrevista deve ser sempre posta em questão, a medida adotada em assegurar o anonimato dos participantes e a privacidade dos dados recolhidos foram mantidas, assegurando assim a integridade dos entrevistados.

Como advoga Bogdan & Biklen (1994), as questões éticas seguem alguns princípios que particularmente devem ser aplicadas por uma investigação – ação. Onde as identidades dos sujeitos devem ser protegidas, para que não lhes cause transtornos ou prejuízos futuros; os sujeitos devem ser tratados com respeito para ser obtido uma cooperação nas respostas; o investigador deve ser claro e objetivo e devendo manter o respeito e os acordos até o termino do estudo; ser autêntico na transcrição dos resultados, mesmo que a resposta não lhe agrade, pois confeccionar ou distorcer dados constitui um pecado mortal de um cientista.

### **1.7. Cronologia dos momentos de investigação**

A calendarização da intervenção foi instituída após a matriz do guião, onde a mesma serviu de estrutura sistematizada para todos os “atores” entrevistados, que se estabeleceu em dez momentos de efetivação para as entrevistas exploratórias, onde aconteceram entre os meses de maio a novembro de 2013, que ocorreram dentro dos dias estabelecidos pelos entrevistados, sendo que foram respeitadas as datas e horas previamente agendadas pelos atores.

Uma pesquisa seja ela em qual área for, seu cronograma de ação deve ser descrito de forma que seja flexível, pois as novas ações surgidas no decorrer do percurso da investigação possam ser examinadas e reformuladas diante do que for necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

A realização da prática da investigação concebeu-se em vários meses, na qual se dividiu em vários momentos que se apresentam a seguir:

Quadro VI - Calendarização da intervenção

<b>Momentos</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Conteúdos</b>
1º Momento	1ª Semana de maio de 2013	Solicitação de entrevista ao Presidente do Conselho das Escolas Portuguesas.
2º Momento	2ª Semana de maio de 2013	Contato com o Presidente do Conselho das Escolas Portuguesas para marcação da entrevista.
3º Momento	27 de maio de 2013	Entrevista ao Presidente do Conselho das Escolas Portuguesas.
4º momento	1ª semana de junho de 2013	Análise e transcrição da entrevista com o Presidente do Conselho das Escolas Portuguesas.
5º Momento	1ª Semana de julho de 2013	Contato com professores e pais para solicitação da entrevista.
6º Momento	17 a 31 de julho de 2013	Entrevista com professores e pais.
7º Momento	Agosto a setembro de 2013	Análise e transcrição das entrevistas já efetuadas.
8º Momento	1ª Semana de outubro de 2013	Contato para entrevista com autarquia.
9º Momento	1ª Semana de novembro de 2013	Entrevista com autarquia.
10º Momento	Fim de novembro de 2013	Análise e transcrição da entrevista com autarquia.

### **1.7.1. Análise da calendarização da intervenção**

Após a matriz do guião elaborada, foi elaborado um cronograma sistematizado que denominamos de calendarização da intervenção, nele estão às datas de todo o acontecimento das entrevistas. Estando nele contido os momentos com a demarcação de todo o percurso do investigador aos atores entrevistados.

Foram dez os momentos de investigação que proporcionaram a realização das entrevistas, sendo que os trabalhos tiveram início após a elaboração da matriz do guião, onde foram

definidos quem seria os possíveis “atores” entrevistados, iniciando-se assim, o processo de investigação.

As datas foram estabelecidas seguindo o prazo hábil de entrega da dissertação, pois a fase de recolha de dados por entrevista foi estruturada de forma a não atrapalhar os trabalhos do dia a dia dos entrevistados, respeitando sempre o tempo de cada um dos atores.

Os trabalhos para recolha de dados tiveram início em maio de 2013, com a primeira iniciativa de contato como o Senhor presidente do conselho das escolas por meio de uma solicitação de entrevista, que somente na segunda quinzena de maio obtivemos a confirmação da entrevista com o dia e hora a ser concretizada, sendo ele um diretor de um agrupamento de escolas urbanas que envolve os níveis de ensino desde o primeiro ciclo até o secundário, tendo assim, seu tempo tomado por obrigações inerentes ao cargo, o que dificultou uma vaga em sua agenda para a entrevista.

Exatamente no dia 27 de maio de 2013 que a entrevista foi concretizada. Foi em seu gabinete de direção escolar da escola onde o mesmo atua que aconteceu a entrevista. Frente a frente em um clima de descontração e com sua autorização, a entrevista foi áudio gravado para melhor análise.

No início do mês de junho foi feita a análise e a transcrição da entrevista do Presidente do Conselho das escolas e por ter se alongado muito a entrevista, motivo este que o mesmo é um diretor escolar e está a frente do agrupamento que abrange todos os ciclos de ensino, tem um grande conhecimento sobre o tema. Sendo que foi um pouco trabalhosa a organização das ideias nas respostas, no qual só foi retirada a essência da entrevista, sendo a mesma muito rica, pois o entrevistado possui conhecimento na área e uma grande experiência sobre o tema, tivemos que ouvi-la várias vezes para não deixar a essência de fora.

Na primeira semana de julho, deu-se o prosseguimento a outro momento, que foi o contato com os professores e pais que quisesse e poderiam fazer parte do grupo de atores que também contribuiriam para o enriquecimento do nosso campo de investigação.

Após todos os contatos executados e formalizados, uns pessoalmente e outros por telefonemas e e-mails, partindo depois para o trabalho de campo para a realização das entrevistas. As datas, horas e locais foram estabelecidas de acordo com a disponibilidade dos atores, sendo alguns dos locais fora da escola, onde assim não fomos interrompidos e obtivemos uma melhor exploração do tema. Entrevista esta que ocorreu entre os dias 17 a 31 de julho como grandes momentos de descontração e aprendizagem.

No mês de agosto e setembro foi o momento de análise e transcrição das entrevistas dos professores e pais, sendo que estas foram as mais trabalhosas, por terem sido longas e diante das respostas e por vezes com polémicas, pois muitos deles estão enquadrados em um grupo mais direto com a liderança e por isso foram mais críticos.

O mês de outubro ocorreu o momento de contato com a autarquia, momento este meio conflituoso, pois o momento é de eleições e tornou-se complicado encontrar alguém com tempo disponível para a entrevista, onde a mesma só aconteceu no mês de novembro.

O último momento da calendarização da intervenção foi ao fim de novembro com a análise e transcrição da entrevista da autarquia, que por sinal também foi de grande valia para enriquecer nossa dissertação, pois a visão de cada ator que faz parte do processo de escolha da liderança escolar é o nosso ponto de referência para a construção de novos conhecimentos.

Conhecimentos estes que proporcionaram uma reflexão constituída com fundamentos sobre o tema que contribuíram para o alargamento do nosso aprendizado e o fortalecimento do nosso objeto de investigação.

### **PARTE III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**



## **1. Introdução**

Esta parte da pesquisa contém os resultados do trabalho apresentado pelo método de investigação qualitativa por meio da recolha de dados pelo procedimento de entrevista exploratória. Mediante os guiões apresentados faz-se uma análise dos dados coletados onde os diversos atores respondem as questões propostas no guião de entrevista, mediante dos objetivos descritos por cada bloco de perguntas.

É através do trabalho exploratório, que segundo Quivy et al (1992), alargamos a perspetiva de análise, travamos conhecimento como o pensamento dos autores que nos inspiram, revelando facetas do problema nas quais, sozinhos, não conseguiríamos ter inspiração suficiente para explorar todo o fenómeno investigado.

Como refere Bogdan & Biklen (1994), “a análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros” (Bogdan & Biklen, 1994; p. 205).

Contudo, usou-se um guião estruturado para cada categoria de entrevistados, tornando assim, a tarefa de análise e a interpretação dos dados, compreensível diante das respostas apresentadas pelos atores.

Em conclusão ao processo de análise dos resultados, Bogdan & Biklen (1994) afirmam que, “apesar da análise ser complicada, constitui, igualmente, um processo que pode ser dividido em várias fases. Se for encarada como uma série de decisões e tarefas, em vez de ser vista como um imenso esforço de interpretação, a análise de dados surge como algo mais agradável” (Bogdan & Biklen, 1994; p. 205).

## **2. Procedimentos de recolha de dados**

O presente estudo desenvolveu-se com base numa abordagem de pesquisa de campo de natureza exploratória, realizando entrevistas sobre as opiniões dos atores envolvidos

diretamente nas lideranças das escolas públicas portuguesas, em especial, em um agrupamento. O primeiro ponto a ser definido, centrou-se nos objetivos, associado à questão de partida. Em seguida um guião, o qual passou por alguns ajustes e adequações até chegar a uma matriz que foi a base para recolha de dados. Os dados das entrevistas foram resultantes de momentos sistematizados em uma entrevista de carácter exploratório. Partindo das informações, obtivemos a compreensão e a caracterização de todo o contexto escolar, relatados pelos atores envolvidos no estudo.

Durante do processo de investigação houve diversos momentos de reflexão, sendo constante a avaliação entre as fases da investigação, no sentido de analisar o que foi realizado, debater os resultados obtidos e modificar os aspetos menos positivos, para tal, as etapas planificar, intervir, analisar e refletir foi o caminho utilizado para a estruturação do estudo.

Antes de cada uma das entrevistas aos participantes classificados de “atores”, foi efetuada a escolha da instituição de ensino, para melhor delimitação do universo de pesquisa. Escolhemos um Agrupamento considerado na perspetiva de muitos, uma classificação de escolas de ensino de boa qualidade. Em seguida deu-se a definição de critérios para a seleção dos sujeitos a serem entrevistados, que após uma visita a escola para o conhecimento do espaço, deparamo-nos com alguns dos “supostos” “atores” que nos foram apresentados e mediante a apresentação, fizemos uma explicação do estudo a ser realizado e o convite para a participação. Os que aceitaram nos forneceram os contatos, que posteriormente efetivamos a marcação do dia e local, estabelecidos por eles. Todas as entrevistas foram áudio gravado, mediante a autorização dos entrevistados.

A escolha dos “atores” para participar deste processo de entrevista teve por base a sua participação direta no processo de escolha da liderança escolar. A escolha do Presidente do Conselho das Escolas deu-se ao facto de, que ele representa na hierarquia da escolha da liderança escolar uma função importante, tem um papel chave investigação. Com efeito, conhecer todo o processo de escolha e, sendo ele um representante da classe, que ocupa hoje o cargo de diretor escolar de um agrupamento.

Os atores deste estudo foram convidados a participarem da entrevista, sendo todos aceitaram voluntariamente e são pertencentes ao mesmo Agrupamento, contendo cinco (5) escolas que

possuem as modalidades de ensino desde ao Nível Pré-Escolar, 1º ao 3º Ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário, sendo, o Presidente do Conselho das Escolas, um autarca da Junta de Freguesia, três (3) professores de diversos níveis de ensino e cinco (5) pais de diversos graus de ensino, dentre os quais um (1) representa o Conselho Geral e dois (2) sem representatividade neste agrupamento e são de organismos formais (Escola Estrangeira em Portugal). Foram realizadas no total dez (10) entrevistas.

Quadro VII – Lista dos atores entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo ou ocupação</b>	<b>Grau de Ensino\atuação</b>	<b>Representatividade</b>
Presidente do Conselho das Escolas	Diretor	Pré-escolar, 1º ao 3º Ciclo e Secundário	Liderança de um Agrupamento
Autarca	Vereador	Pré-escolar, 1º ao 3º Ciclo e Secundário	Junta da Freguesia
Profº 1	Disciplina matemática	Secundário	Sem representatividade em organismos formais
Profº 1	Pré-escolar	Pré-escolar	Sem representatividade em organismos formais
Profº 3	Disciplina Português	1º ao 3º Ciclo	Sem representatividade em organismos formais
Pai 1 (escola pública)	Funcionaria Pública	2º, 3º Ciclo e Secundário	Representante da Associação de Pais
Pai 2 (escola pública)	Empresário	Secundário	Presidente da Associação de Pais\ Conselho Geral
Pai 3 (escola pública)	Empresário	1º e 3º Ciclo	Sem representatividade em organismos formais
Pai 1 (escola estrangeira)	Empresário\ Gestor	Pré-escolar, 3º e Secundário	Sem representatividade em organismos formais
Pai 2 (escola estrangeira)	Sócio\Gerente	Pré-escolar e 1º Ciclo	Sem representatividade em organismos formais

A entrevista com o presidente do conselho das escolas, que também representa um diretor, foi realizada no gabinete da direção da escola em que ele trabalha e o autarca também preferiu em seu gabinete da Junta da Freguesia que atua. As demais entrevistas (professores e pais) foram realizadas em local fora do ambiente escolar. No caso dos professores, muitas delas foram realizadas na residência do entrevistado, pois não se sentiam muito à vontade na escola

e também corriam o risco de serem incomodados durante a entrevista. Com os pais também não foi diferente, preferiram em suas residências.

A realização das entrevistas processou-se durante vários dias, devido a disponibilidades de horários de trabalho dos participantes. A transcrição das entrevistas foi feita de forma cautelosa, sendo que necessitamos de vários dias para ouvi-las de forma a não ficar esquecido nenhum pormenor. Nestas transcrições houve o cuidado de registar tudo o que foi dito pelo entrevistador, pois não se pode alterar a fonte de pesquisa.

### **3. Apresentação dos dados**

A apresentação dos resultados desta análise qualitativa é articulada com a análise dos resultados das dez (10) entrevistas, identificando as dimensões das respostas a partir dos objetivos do estudo proposto por cada bloco de perguntas apresentadas na calendarização da intervenção.

Comentamos os conteúdos, onde analisamos as respostas por cruzamento de informações e retiramos o essencial que nos permitiu chegar a conclusões transcrevendo as afirmações que consideramos mais relevantes, ilustrando e justificando a nossa interpretação.

#### **3.1. Entrevista - Presidente do Conselho das Escolas e Autarca**

##### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 1*

###### *Definição de estilos e tipos de lideranças.*

P1- Sabemos pela literatura que há diversas conceções de liderança. Gostaria de saber qual a sua conceção de uma boa liderança escolar?

P.C:

(...) A minha conceção de uma boa liderança escolar é aquela que considera o saber ouvir, o partilhar, o dialogar e nunca tomar decisões de cabeça quente. Amadurecer as ideias e procurar no máximo reunir e juntar consensos. Não me posiciono em um só tipo de

liderança, no fundo me posiciono em um conjunto de tipos de liderança que me deixa ser a pessoa que sou, quando precisa tomar decisão, dou um tempo de ouvir e escutar, mais se precisar tomar uma decisão, irei dialogar e depois decidir para se ter uma resposta final.

A:

(...) Uma boa liderança escolar procura incentivar ao máximo o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar – alunos, pais, professores, auxiliares e autarquias – em torno dos objetivos da qualidade educativa.

P2- Considera que existe um estilo mais apropriado de liderança a cada contexto educativo?

Se sim, por quê? Se não, por quê?

P.C.

(...) Sim. Considero que não podemos utilizar o mesmo tipo de liderança que é chapa zero, pois para estar à frente de uma escola ou de outro ramo qualquer, acima de tudo precisa ter uma aptidão para tal, capacidade de liderar com suas obrigações, pois o líder tem que ter competência em conhecer a realidade onde esta e todos que ali se aproxima.

A.

(...) Sim. As lideranças devem adaptar-se ao contexto social que domina a escola. Por exemplo, as escolas inseridas em contextos sociais difíceis impõem uma liderança com elevada sensibilidade social.

P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?

P.C:

(...) É aquela em que o líder sabe ouvir os outros, pois é uma virtude que nem todo mundo tem, não é fazer aquilo que os outros dizem, tem que se ter ideais. Se estamos a frente de uma “casa” é porque as pessoas confiam nele, mas não é porque confiam nele que ele vai tomar as decisões sozinhas. Ele tem que ter a preocupação de ouvir e decidir em equipa. O grande mal do país, em especial da educação é não se ouvir os outros, não se pensa no que funciona no que não funciona e o que se deve fazer para aquilo que não funciona passar a funcionar.

A.

(...) Repito a 1ª resposta. Uma boa liderança escolar procura incentivar ao máximo o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar – alunos, pais, professores, auxiliares e autarquias – em torno dos objetivos da qualidade educativa.

P4- No cargo que ocupa atualmente, como caracteriza o seu tipo de liderança?

P.C:

(...) Considero que é uma liderança muito próxima das pessoas. Quem geri uma escola é um colega, pois os problemas que ele sente na “casa” deve ser sentido por todos, porque o problema da escola é de todos. O êxito de uma organização não deve ser do seu líder, pois o líder ajuda a organizar as peças do puzzle.

Tenho uma gestão que tem estrutura intermédia em todos os departamentos, onde o líder saber gerir, saber escolher, dirigir, orientar, saber dizer não quando as coisas não estão bem e valorizar os trabalhos quando estão bem, pois todos gostam de ser valorizados. O diretor tem que querer junto com sua equipa que sua “casa” que chamo de escola tenha sucesso!

A:

(...) Liderança segura e dinâmica, face aos objetivos do programa eleitoral.

P5- Relativamente aos agrupamentos que conhece, existem diferentes tipos de lideranças?

Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?

P.C:

(...) Sim. Considero uma liderança negativa aquela em que o diretor não sabe se situar e nem tem opinião própria, pois todas as suas ações e respostas tem que consultar alguém (sempre que estamos em uma reunião se lhe perguntam algo ele saca do telemóvel e dirige a pergunta alguém do outro lado), nunca sabe responder diretamente as perguntas que lhe são feitas.

Positiva é aquela em que o diretor quer saber o que se passa não que ele domine tudo, mas tem interesses em solucionar todos os desafios e quer ter conhecimento daquilo que esta a passar. Ele tem que conhecer seu espaço, o que se passa e ser participativo. Não pode ficar sentado em uma cadeira em sua sala, tem que estar mais próximo.

A:

(...) Sim, existem. Há lideranças inertes, que não acrescentam qualquer mais-valia para a escola, pois remetem-se unicamente à gestão administrativa.

## ***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 2***

### ***Caracterização da conceção da liderança escolar***

P1- Como é atualmente instituída a escolha do Presidente do Agrupamento?

P.C.

(...) Em termos administrativos são feitos da seguinte forma: a Comissão Administrativa Provisória CAP, é a própria direção regional que os designa.

Há um processo de candidatura, desde a abertura, no Diário da República, onde o candidato tem x dias para apresentar seu projeto de intervenção para o agrupamento. Depois é só escolher a equipa com quem vai trabalhar na área administrativa.

Em termos de diretor de agrupamento, haverá um processo de candidatura, desde a abertura até à área pública, tendo o candidato x dias para apresentar o projeto de intervenção para o agrupamento, podendo ser vários candidatos, sendo eles de dentro do agrupamento ou de fora.

Seguido pelo Conselho Geral, sendo estes representados por pessoas; pessoal docente, pais, alunos, autarquia, três elementos da comunidade (que hoje são: Presidente do Instituto Politécnico de Lisboa, um professor da Universidade Nova de Lisboa e a Presidente da Ciência Viva). Neste conselho apresentamos a candidatura, o conselho quem defini os processos de seleção, arranja uma equipa (grupo de trabalho) formado por elementos de todas as partes e fazem uma entrevista para saber mais sobre o plano de intervenção. Depois se reúnem, levam o resultado da entrevista e apresentam ao conselho, onde este conselho depois vota, para sim e ou não, se fica ou não como diretor do agrupamento.

A:

(...) É eleito pelo Conselho Geral que tem a representatividade do seu grupo escolar (professores, pais).

P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?

Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?

P.C:

(...) Não me interprete por achar que sou importante ou melhor que os outros! Mas não reconheço competências naquele órgão do Conselho Geral, que no fundo é representativo, tem suas competências, mas não acho que a escolha deve passar por ali. Deveria passar por uma entidade externa à escola que dentro do plano de intervenção, iriam escolher quem estivesse apto para ser diretor de uma escola o qual no momento esteja precisando de um diretor com este perfil que está descrito no plano de intervenção e que seja capaz de intervir para a mais valia da escola diante da educação.

Assim poderíamos ir para um espaço que seria novo, com um novo terreno, tomaríamos mais cuidado, ouviríamos muito mais as vozes da oposição, assim mudaríamos a nossa forma de ser e de liderar, pois cada local agimos conforme o ambiente.

Antigamente, há alguns anos aqui em Portugal (2008) éramos eleitos pelos próprios pais, uma franja de alunos e funcionários. Era uma situação muito melhor, muito mais justa, do que esta que está em vigor. Na maneira como está a escolha, o bom líder pode até ter um excelente projeto de intervenção, mas se este conselho estiver minado, ele vai ser posto em escanteio.

Objetivos dessa escolha:

- Quando os órgãos desenvolvam o papel de avaliar o desempenho de uma pessoa, isso me assusta, pois o Conselho Geral tem tudo nas mãos e muitas das vezes tem lá pessoas que nunca tiveram a coragem de por a cara na frente em uma direção de uma escola.

- Quando às vezes nesse pequeno grupo (Conselho) se tem interesses em apoiar um ou outro, aí se torna perverso, pois muitos candidatos tem perdido a eleição, pois nesse conselho tem pessoas que nunca foram eleitos para estar à frente de uma escola, aí se frustram e acham que agora tem o poder e decidem às vezes deitarem por terra bons candidatos.

- Quando se avalia pessoas tem que se ter cuidado. Hoje se observa se o candidato não for filiado ao partido A ou B, corre o risco de não ser aprovado em seu plano de intervenção.

A:

(...) Sim. Procura incentivar ao máximo o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar – alunos, pais, professores, auxiliares e autarquias – em torno dos objetivos da qualidade educativa.

P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?

P.C:

(...) Este tipo de escolha que esta sendo adotada atualmente, pode vir a criar problemas nas escolas, pois talvez o escolhido por eles (Conselho) não seja o escolhido pelos membros da escola e comunidade.

A:

(...) Sim.

### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 3*

#### *Caracterização da liderança*

P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?

Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?

P.C:

(...) Acima de tudo de ser uma pessoa aberta a sugestões, ter apetência para o cargo, ter preocupação de estar atualizado, procurar ouvir, procurar saber mais com especialistas ligados a liderança. Importante que a pessoa frequente curso de liderança, que conheça técnicas de liderança, porque ajuda a tal apetência que a pessoa tem, são ferramentas que lhe darão suporte para tal, pois não sabemos tudo.

Particpei de uma formação sobre líderes inovadores que me foi muito útil, aprendi bastante. Dentre um dos palestrantes estava Alberto Carneiro e mais outras que dão show em liderança. Na presença deles sentimo-nos tão pequeninos e que muitas das vezes já aplicamos tantos conceitos que pertenciam a tais autores e não nos damos por conta.

Quando tirei o curso de liderança, percebi que tenho em meu perfil diversos tipos de liderança, não me defino como um só tipo de líder.

“Acho que a liderança deve ser formada por um conjunto de fatores que devem estar articulados a diversos tipos de liderança. Mas o tipo de liderança de cada um tem haver com sua forma de ser, de estar. É importante participar de formações, novas técnicas para ajudar a gerir, desempenhar suas funções, seja ela qual for”.

Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?



Considero muito que a inovação é dimensão importante da liderança. Penso acima de tudo que a motivação é fundamental, às vezes sentimos momentos de desânimo, sozinhos, que às vezes somos bicho do mato, porque alguns não se aproximam de nós, mas isso tudo nos dá a tal carapaça fundamental para nos dar força.

A inovação é fundamental, pois a escola do século XXI é uma escola acima de tudo exigente, onde temos que saber respeitar a todos, com a preocupação de ouvirmos a opinião de todos e até aquele que fala pouco, tem algo a contribuir de mais valia para nós.

A:

(...) Incentivar ao máximo o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar – alunos, pais, professores, auxiliares e autarquias – em torno dos objetivos da qualidade educativa. É muito importante para fazer a diferença.

P2- Na sua experiência pode dar exemplo de líderes promotores de mudanças positivas?

P.C:

(...) Considero que o trabalho que faço, a forma como lidero, que é inovadora. É uma escola exigente, onde temos q saber respeitar a todos, ouvir a opinião de todos, mesmo que diga pouca coisa, alguma coisa tem mais valia. Mesmo oque seja considerado inimigo, que não queira fazer nada; tem sempre algo para contribuir. Considero uma liderança negativa, uma liderança centralizada.

A:

(...) Sim. O Diretor de um Agrupamento que visitei em Vila Nova de Gaia. (Não identificar para ã ter constrangimentos).

P3- Existe um padrão, norma ou pré-requisito marcante para se identificar um líder que possibilite uma liderança forte?

P.C:

(...) O líder tem que ser uma pessoa humilde que saiba ouvir. Um líder que possa trazer mais valia a organização que lidera. Não é porque temos um cargo que de liderança que somos melhor que os outros. Não podemos agir só pela emoção, temos que chorar quando se precisa chorar, for duro quando necessita, portanto acima de tudo ser humilde, reconhecer suas falhas, não esperar receber méritos dos outros e sim crescer com as coisas más, pois ali saberemos refazer para o melhor. Se quisermos ser respeitados temos que saber respeitar.

A:

(...) Sim. Deve ser portador de causas, com uma mensagem convicta, agregador e dinâmico.

## ***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 4***

### ***Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação***

P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.

P.C:

(...) Eu quero dizer que primeiro estou a falar com uma pessoa que conhece as escolas, quando digo isso, é porque já exerceu funções de liderança em uma escola e sabe que aquilo que estou a dizer para ti não é novidade nenhuma, portanto focou os aspetos que considero fundamentais em liderança de uma escola, pois para liderar uma escola, ou aqui ou uma no Brasil é a mesma coisa, sendo que são formadas por alunos e pais, funcionários e por professores.

Qualquer líder que foca uma boa liderança sempre deseja que os jovens daquela casa tenha sucesso e que os profissionais que ali trabalham também sintam um bom clima de escola. Porque estar a trabalhar em um ambiente que a pessoa não se sinta bem o trabalho não rende, e se o trabalho não rende, reflete nos alunos, pois estes alunos não vão ter resultados. Isto forma uma cadeia, por conseguinte o líder será uma pessoa insatisfeita, porque não vê a sua casa como um local onde as pessoas se sintam bem, digo, casa não por demagogia, mas sim porque é em nossa casa que nos sentimos bem. Por passarmos muito tempo juntos temos obrigação de nos respeitarmos uns aos outros.

Faço crítica, que nós ainda temos um grande defeito que é a dor de cotovelo, o não saber partilhar as coisas com os outros, com receio de um dia qualquer o outro ser melhor que nós, isto é mal, porque nós todos ganhávamos se nós partilhássemos tudo. Em uma classe como a nossa deveríamos ter mentes abertas, às vezes fico me perguntando como é possível esta gente estar a avaliar alunos, custa-me porque os alunos muitas das vezes são alunos indefesos.

Hoje o grande conflito nas escolas é porque aqueles que pensam que sabe tudo se esqueceram de que as coisas estão sempre a mudar, muita das vezes quando se diz em tecnologias o aluno está sempre na frente, o professor muitas das vezes não admitem isso, pois ele é quem está a dar aulas. Este é o grande conflito que traduz muita das vezes a insegurança do professor, onde muitas vezes preferem trabalhar com as portas fechadas com medo de partilhar as coisas e achar que tá sendo vigiado. É um sonho meu de ver o professor unido em prol de uma educação de qualidade!

A:

(...) Não tenho.

PS: O meu tempo é curto para responder de forma mais extensiva as perguntas. Boa sorte.

## **3.2. Entrevistas - Professores da Escola Pública**

### ***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 1***

#### ***Definição de estilos e tipos de lideranças.***

P1- Sabemos pela literatura que há diversas concepções de liderança. Gostaria de saber qual a sua concepção de uma boa liderança escolar?

**Prof. 1:**

(...) Inovação tecnológica, eficiência na organização\gestão curricular, interligação com a comunidade escolar e parceiros sociais (autarquias, empresas, instituições e associações) e práticas e desenvolvimento de oferta de serviços (das áreas formativas) para o exterior da escola.

**Prof. 2:**

(...) Como em qualquer liderança, a escolar não é exceção, deve ser aquela que permite os restantes elementos terem graus de liberdade para tomarem decisões, até determinados níveis, sem ser necessário o acordo do líder, que sua organização curricular seja inovadora para o crescimento de toda escola e não só ficar no papel.

**Prof. 3:**

(...) Para haver uma boa liderança escolar é necessário que seu currículo seja em conformidade as necessidades de toda a escola. Que estabeleça regras e disciplina, mas que também haja palavras de louvor e atos de reconhecimento perante os bons resultados e bom funcionamento da instituição (corpo docente, discente ou alunos). Não deverão estar isolados numa redoma, mas estar sempre a par dos problemas e dificuldade dos outros.

P2- Considera que a escola que trabalha tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?

**Prof. 1:**

(...) Fica aquém daquilo, que no meu entender, deveria ser uma liderança de excelência, pelos motivos referidos acima.

**Prof. 2:**

(...) Sim. O professor tem liberdade de atuar e adaptar alguns programas da disciplina, bem como mudar dias das aulas e salas utilizadas.

**Prof. 3:**

(...) Não, pois não existem regras e as poucas que existem quando são quebradas não há consequência para ninguém. Fácil e rapidamente se percebe que o “crime compensa”.

P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?

**Prof. 1:**

(...) Uma boa liderança, é a capacidade de gerir uma escola de modo a que os pressupostos referidos na resposta à questão P1, se verifiquem.

**Prof. 2:**

(...) Quando alguém segue uma ideia proposta pelo líder, independentemente de este estar lá ou não presente.

**Prof. 3:**

(...) Esta já respondi na pergunta 1. Saber ouvir e compreender o outro lado, também é um fator importante de uma boa liderança.

P4- Relativamente às escolas que conhece, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?

**Prof. 1:**

(...) São positivas aquelas lideranças que se pontuam por dinâmicas que projetam as escolas para o exterior através de iniciativas e eventos de prestígio, pela qualidade do seu ensino, pela adequação dos seus espaços e serviços, e pela humanidade, qualidade e eficiência do seu corpo docente.

**Prof. 2:**

(...) Só leciono numa só escola (neste agrupamento).

**Prof. 3:**

(...) Existem escolas com graus diferentes de exigência e como tal, de resultados. De uma maneira geral, uma escola com liderança e regras, exige mais dos seus professores e alunos, e consequentemente obtém melhores resultados.

P5- Está satisfeito (a) com o tipo de liderança escolar existente na(s) escola(s) que trabalha?

**Prof. 1:**

(...) Tenho alguma satisfação, mas está aquém daquilo que considero uma liderança de excelência.

**Prof. 2:**

(...) Sim.

**Prof. N° 3:**

(...) De um modo geral, tendo o grau de exigência aumentado, o tipo de liderança também se tornou mais forte.

***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 2***

***Caracterização da conceção da liderança escolar***

P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?

**Prof. 1:**

(...) Por nomeação do Conselho Geral.

**Prof. 2:**

(...) Votação do Conselho Geral.

**Prof. 3:**

(...) Não sei....prefiro ficar sem participação.

P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?

Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?

**Prof. 1:**

(...) Não. Qualquer docente com bons projetos de liderança deveria ter acesso à direção de uma escola.

O modelo de liderança atual está demasiado institucionalizado e é pouco democrático o seu processo de eleição.

**Prof. 2:**

(...) Sim. Manter o bom funcionamento da instituição e assegurar a harmonia entre os docentes e alunos.

**Prof. 3:**

(...) Acho que sim .... A liderança faz com que as coisas caminhem dentro da escola.

P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?

**Prof. 1:**

(...) Não

**Prof. 2:**

(...) Sim.

**Prof. 3:**

(...) Sim.

P4- O professor tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?

**Prof. 1:**

(...) Não.

**Prof. 2:**

(...) Não.

**Prof. 3:**

(...) Não.

P5- Considera que este tipo de escolha da liderança escolar é adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?

**Prof. 1:**

(...) Não. Porque são órgãos administrativos (Conselho Geral) que escolhe a direção da escola. Além disso, em minha opinião, o cargo de diretor está demasiado burocratizado e limitado (não existe autonomia financeira, política, etc.) para uma liderança exemplar, inovadora, independente, dinâmica, produtiva, abrangente, eficiente, humana, social, eminente, distinta e de excelência: O cargo de diretor é quase o de um laiaio da tutela.

**Prof. 2:**

(...) Não. Todos poderiam participar na escolha do líder.

**Prof. 3:**

(...) Não. No meu entender a escolha não deve ser feita através de colegas (devido à existência de relações de amizade), mas sim feita através dum grau superior de hierarquia (Direção geral ou Ministério da Educação).

### ***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 3***

#### ***Caracterização da liderança***

P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?

Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?

**Prof. 1:**

(...) Competente, sábio, humilde, conhecedor, humano, visionário, justo e generoso. Sim. Mas inovar não é destruir o que existe é melhorar o que existe, é ver aquilo que os outros não veem, criando mais valias: inovar é transformar o conhecimento em riqueza (humana, financeira, cultural e social).

**Prof. 2:**

(...) Pode não ser mais importante que nas restantes atividades, inovar e criatividade, pode fazer a diferença entre sucesso ou insucesso.

**Prof. 3:**

(...) As regras e sabedoria na liderança já é milenar e vem dos tempos de Sun Tsu. Sabendo adequar esse saber aos tempos modernos e meios socioeconômicos envolventes, não creio que a inovação seja um fator muito importante.

P2- Na condição de docente, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?

**Prof. 1:**

(...) Competente, sábio, humilde, conhecedor, humano, visionário, justo e generoso.

**Prof. 2:**

(...) Determinação e capacidade de delegar.

**Prof. 3:**

(...) Respeitar para ser respeitado. Apresentar de início quais as regras do jogo. Identificar claramente os objetivos e os meios/métodos para os obter. Ouvir e saber decidir.

P3- Existe um padrão, norma ou pré-requisito marcante para se identificar um líder que possibilite uma liderança forte?

**Prof. 1:**

(...) A personalidade e carácter, só se aferem através da observação direta, mas um currículo com projetos e conteúdos inovadores, reveladores de experiência e conhecimento em áreas específicas de liderança, pode ajudar a dar indícios.

**Prof. 2:**

(...) Carisma.

**Prof. 3:**

(...) Respeitar para ser respeitado. Apresentar de início quais as regras do jogo. Identificar claramente os objetivos e os meios/métodos para os obter. Ouvir e saber decidir.

***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 4***

***Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação***

P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.

**Prof. 1:**

(...) A liderança está dependente dos modelos sociais, políticos e económicos que a sociedade (os líderes e as oligarquias) pretende impor. Neste momento temos modelos neoliberais que defendem a educação elitista, a competitividade, o individualismo, o sucesso individual em detrimento do coletivo, daí os modelos de liderança estarem pervertidos, na minha opinião.

**Prof. 2:**

(...) Os diretores das escolas deveriam ter mais autonomia na escolha do corpo docente e demais funcionários.

**Prof. 3:**

(...) No meu entender não existe uma cultura de liderança. Confunde-se o mandar, com o liderar. Chefe não é o mesmo que líder e infelizmente neste país temos muitos chefes e poucos líderes... Na sociedade em geral e como tal, esse cenário reflete-se na escola. Ainda existe um trauma vindo da época da ditadura que faz com que se confunda líder e liderança com ditadura ou despotismo.



### **3.3. Entrevistas – Pais de Escola Pública - Representantes de pais: na Associação de Pais, no Conselho Geral e pai de aluno sem representatividade em organismos formais.**

#### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 1*

##### *Definição de estilos e tipos de lideranças.*

P1- Sabemos pela literatura que há diversas concepções de liderança? Gostaria de saber qual a sua concepção de uma boa liderança escolar?

**Pai 1:**

(...) Antes de responder a este guião quero dar a informação que sou mãe de 3 filhos, que frequentam 2.º ciclo do Ensino Básico (agrupamento A), 3.º ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário (agrupamento B).

O entendimento que eu tenho sobre a concepção de uma boa liderança escolar baseia-se nas relações de entendimento e partilha que se estabelecem entre três atores fundamentais: o diretor do agrupamento, o director de turma e os professores em prol das aprendizagens e do êxito dos alunos e obviamente da instituição.

**Pai 2:**

(...) Uma boa liderança escolar implica em primeiro lugar conhecer o universo escolar em que se insere. Conseguir liderar professores e alunos, tendo a capacidade e a coragem de dizer não, quando o não é necessário. Não considero a liderança da “proteção do amiguinho” uma boa liderança. Mais tarde ou mais cedo isso tem consequências no universo escolar.

**Pai 3:**

(...) É aquela liderança que promove não só a aquisição de conhecimento pelos alunos para viverem em sociedade, mas também a capacidade de pensarem por eles próprios e a questionarem-se em relação às certezas e dogmas da sociedade que poderão ser melhorados pela sua participação ativa.

P2- Considera que a escola que seu filho estuda tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?

**Pai 1:**

(...) Os que frequentam (3.º ciclo e ensino secundário) não têm uma liderança adequada porque a direção não se aproxima dos seus colaboradores, nem os conduz, por exemplo, chega a nomear para direção de turma professores que não têm perfil adequado.

A que frequenta o 2.º ciclo no meu entender tem uma liderança adequada, porque apesar de ser uma liderança diretiva e centralizadora, há uma delegação de competências por

parte da equipa que transparece nos professores ao nível do entendimento e acompanhamento das atividades pedagógicas e extracurriculares do agrupamento.

**Pai 2:**

(...) O diretor foi reeleito em Agosto de 2013. Mas já tivemos diretor demasiado soft e ausente. Não construiu uma boa equipa. Achava que cada um sabia qual o seu papel e, portanto tinha de executar sem ser necessário coagir. Foi isso que o derrotou nas eleições. Ele raramente estava na sala do diretor, pois tinha secretária junto dos “colegas”. Por experiência este tipo de atitude levava ao “amiguinho” o que implicou não ter capacidade emocional futura de, por exemplo, ter de dizer não a algum assunto vital para a escola. O atual reeleito tem opinião completamente formada. E tem capacidades de gerir com precisão e determinação sua equipa. É um pouco autoritário, mas também é um Relações Públicas, se relaciona bem com a maioria da equipa.

**Pai 3:**

(...) Não completamente. De uma forma geral, as lideranças escolares em Portugal estão focadas no atingimento de métricas estabelecidas por governos. Estes últimos por sua vez visam o cumprimento de diretivas da União Europeia. No final o que se obtém são sucessos artificiais para cumprimento de requisitos e não a real aprendizagem dos formandos

P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?

**Pai 1:**

(...) Uma boa liderança, tal como referi na P1 é quando existem verdadeiros laços de entendimento e partilha entre os três atores principais.

**Pai 2:**

(...) Presença constante e ativa. Delegação de funções sob acompanhamento constante dos chefes de equipa e mensalmente com todos. Ter capacidade de resposta e se não tiver procurar de imediato quem a tenha. Ter capacidade de fazer frente à tutela, exigindo o melhor para a escola (alunos e professores).

**Pai 3:**

(...) No fundo uma liderança que cumprisse com a minha conceção, de construir e seguir um Plano de Intervenção (PI), tendo para tal que integrar de forma coerente alunos, professores, encarregados de educação e pessoal auxiliar, todos com o duplo objetivo ajudar alunos a aprender e a raciocinar pela sua cabeça.

P4- Relativamente as que conhecem, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?

**Pai 1:**

(...) Do percurso escolar que os meus filhos têm tido, tanto em escolas públicas como em privadas, tenho observado que existem diferentes tipos de lideranças. Não consigo destacar qual a positiva ou negativa, porque dependem depois dos outros intervenientes, por exemplo, quando não existe liderança forte, mas a diretora pedagógica ou a diretora de turma é uma excelente líder e a escola leva a cabo projetos ambiciosos.

**Pai 2:**

(...) Reconheço que a liderança do Prof. Manuel Esperança da Escola Secundária de Benfica, apesar de meio hitleriana... dá resultado. Sei que não é muito ética a “seleção” de alunos que faz, mas o mundo não é perfeito e temos de perceber como lidar com o insucesso dos alunos. Ele evita-os.

**Pai 3:**

(...) A liderança deve ser adaptativa, ou seja, adaptada a cada caso. Por vezes deverá ser mais autoritária, outras mais participada. Depende das situações, não há um estilo único que tenha sempre vantagem sobre os outros.

P5- Está satisfeito (a) com o tipo de liderança escolar existente na escola de seu filho?

**Pai 1:**

(...) Nos tempos difíceis (recursos humanos e financeiros) que correm estou minimamente satisfeita, mas há muito trabalho a fazer para entreajudar um bom líder de agrupamento.

**Pai 2:**

(...) Acho que nunca estamos satisfeitos nem conosco. Para já não estou.guardo futuro.

**Pai 3:**

(...) Apenas parcialmente, como disse em P2 existe preocupação com métricas de aprendizagem e nem sempre para com o nível de exigência necessário.

***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 2***

***Caracterização da conceção da liderança escolar***

P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?

**Pai 1:**

(...) Por procedimento concursal.

**Pai 2:**

(...) É o CG que lança a eleição do Diretor. É escolhida uma comissão. No caso do Agrupamento das Laranjeiras, foi o Presidente do CG que sugeriu os consultores que iriam compor a Comissão de escolha do Diretor. É lançado um concurso público, com publicação no DR. A comissão estabelece os parâmetros de escolha e respetiva pontuação, que é depois aplicada às várias propostas. Seguem-se as entrevistas aos candidatos. A comissão analisa o candidato pelo PI, Entrevista e CV. É feito um parecer para o CG, onde é feita a última escolha.

**Pai 3:**

(...) Desconheço, mas penso que seja por votação em sede do conselho geral constituído por professores, alunos, pais, camara municipal, freguesia.

P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?

Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?

**Pai 1:**

(...) O procedimento concursal deveria ser a forma mais adequada, mas depois existe a subjetividade nos critérios de avaliação e “grupos de pressão”. Os principais objetivos são conhecer as potencialidades do sistema educativo público, identificar e ouvir todos os intervenientes do sistema e dar-lhes espaço, criatividade (juntar ideias) e autonomia para desenvolverem a escola e levarem os seus alunos e professores até onde eles nunca imaginaram chegar.

**Pai 2:**

(...) Não. Não é. O diretor deve acima de tudo ser um gestor, apesar das limitações impostas pela tutela. Um gestor gere recursos e pessoas e tem de apresentar resultados ou sai da empresa. Considero a escola uma “empresa”. Sendo o diretor escolhido pelos colegas, com que objetividade pode ser feita essa escolha? Como pode alguém escolhido pelos colegas dizer “porque não tem sucesso com os alunos”?

(...) 1º manter o posto de trabalho e o dos colegas. 2º o sucesso escolar.

**Pai 3:**

(...) Poderá não ser. Digo isto em função do que falei anteriormente em relação à preocupação com as métricas. A longo prazo, poderá provocar uma sensação de facilitismo nos alunos se pais, alunos, professores e direções estiverem mais preocupados que os alunos passem de ano através de esquemas do que propriamente por terem realmente aprendido.

P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação ao modo de escolha?

**Pai 1:**

(...) Tenho dúvidas.

**Pai 2:**

(...) Não. Fica limitada pelo emocional e pelo medo de não ser bem aceite pelos colegas e pela tutela.

**Pai 3:**

(...) Legitimidade penso que terá uma vez que esse foi o método de escolha instituído.

P4- O pai tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?

**Pai 1:**

(...) Não, apenas a presidente da associação de pais.

**Pai 2:**

(...) Sim. Neste caso pela sua representação no CG. No caso do agrupamento que pertença, foram 2 pais.

**Pai 3:**

(...) Penso que sim, através de voto pelo Conselho Geral.

### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 3*

#### *Caracterização da liderança*

P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?

Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?

**Pai 1:**

(...) Para mim um modelo de liderança inovadora é alguém que está disposto a mudar e a correr riscos para que esta mudança ocorra. Sim a inovação/criatividade é uma dimensão muito importante.

**Pai 2:**

(...) Caráter. Flexibilidade, quanto baste. Saber dizer não e sim na hora certa. Premiar quem tem sucesso, de alguma forma. Perceber o porquê do insucesso sem apontar

defeitos, mas percebendo como contornar esses defeitos tornando-os uteis ao caminho do sucesso.

(...) Considero inovação essencial numa liderança, bem como a criatividade. É ela que nos permite perceber onde e como melhorar para atingir objetivos comuns.

**Pai 3:**

(...) Um líder deverá ser uma pessoa com capacidade de delegar tarefas, mas responsável pelo resultado, imparcial, focado em soluções em vez de problemas, tolerante aos erros naturais quando se está a trabalhar em algo novo ou inovador. Sim, a inovação é importante.

P2- Têm filhos que estuda em outra escola?

**Pai 1:**

(...) Sim, que sou mãe de 3 filhos, que frequentam 2.º ciclo do Ensino Básico (agrupamento A), 3.º ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário (agrupamento B).

**Pai 2:**

(...) Não.

**Pai 3:**

(...) Não.

P3- Na condição de pai, se possui filhos em escolas diferentes, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?

**Pai N° 1:**

(...) O líder forte e autoritário.

**Pai 2:**

(...) Não.

**Pai 3:**

(...) Não tenho filhos em outra escola.

P4- Das escolas em que seu(s) filho(s) estuda, faça uma comparação da liderança escolar existente.

**Pai 1:**

(...) Num agrupamento um líder forte e autoritário, no outro agrupamento inexistência de liderança.

**Pai 2:**

(...) Não posso responder a esta pergunta por falta de mais filhos.

**Pai 3:**

(...) É a mesma escola e a mesma liderança.

***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 4***

***Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação***

P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.

**Pai 1:**

(...) Nada tenho a acrescentar!

**Pai 2:**

(...) Os diretores deveriam se abrir mais à comunidade. Todos temos algo a acrescentar e a ensinar (também a aprender). O problema é que essa abertura é feita aos amigos com quem se sentem confortáveis. É necessário sair da zona de conforto para crescer e aprender. Sair do mundo restrito em que estão inseridos. Perceber a fundo porque o sucesso existe em algumas escolas e como lá chegar, e não estabelecer parâmetros de comparação com o que existe de pior nas outras escolas, só para parecer que afinal até não estamos assim tão mal.

Os professores precisam inovar na forma como as aulas são dadas. Têm de aprender a cativar os alunos. Os alunos não são os mesmos de há 20 anos atrás. São combativos, geram conflito para obter respostas objetivas e práticas, uteis para o seu dia-a-dia. Isso é para mim o papel também do diretor. Orientador.

A maioria dos professores não dá aulas porque gosta, mas porque não arranjam emprego num outro campo...

A única maneira de não nos levantarmos a pensar que temos de ir trabalhar... é realmente fazendo o que se gosta. Isso gera alegria e satisfação e sucesso.

Tudo isto se consegue com formação continua em várias áreas, inclusive gestão e coaching.

É assim que vejo um diretor escolar!...

**Pai 3:**

(...) Penso que abordei as questões mais relevantes.

### **3.4. Entrevistas - Pais da Escola Estrangeira em Portugal**

#### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 1*

##### *Definição de estilos e tipos de lideranças*

P1- Sabemos pela literatura que há diversas concepções de liderança. Gostaria de saber qual a sua concepção de uma boa liderança escolar?

**Pai 1:**

(...) Uma boa liderança escolar será aquela em que o líder da escola consegue garantir a educação adequada aos alunos (quer ao nível dos professores, da matéria e das condições de ensino), e ao mesmo tempo proporcionar aos pais dos alunos toda a informação e apoio necessário para que os mesmos se sintam confiantes sobre o ensino de seus filhos.

**Pai 2:**

(...) Uma Boa liderança escolar é aquela que permite um ambiente seguro, pedagógico e didático na escola.

P2- Considera que a escola que seu filho estuda tem uma liderança adequada? Se sim, por quê? Se não, por quê?

**Pai 1:**

(...) Não considero que a escola dos meus filhos tenha a liderança adequada por se tratar de uma escola pública para os alunos espanhóis e privada para os demais, a rotatividade dos professores é demasiado alta, e muitos dos professores que lá lecionam vêm para Portugal contrariados, e passam essa mensagem aos alunos.

**Pai 2:**

(...) Sim pelo seu desempenho na aprendizagem, que tem sido muito rápida e satisfatória. Não por falhas de segurança na escola, no que diz respeito ao cuidado que não tem quando vamos buscar os miúdos.

P3- O que é uma boa liderança em seu entendimento?



**Pai 1:**

(...) Boa liderança é o equilíbrio perfeito em que pais e alunos estão satisfeitos com a instituição de ensino.

**Pai 2:**

(...) É uma liderança feita pelo exemplo e com a capacidade de delegar.

P4- Relativamente as que conhecem, existem diferentes tipos de lideranças? Pode destacar alguma liderança que para si seja positiva e ou negativa?

**Pai 1:**

(...) Para mim a liderança positiva é aquela que comunica com alunos e professores os objetivos da instituição e a forma de lá chegar. A liderança negativa, é a liderança passiva, sem pro-atividade, sem comunicação, sem a preocupação de tornar a instituição melhor.

**Pai 2:**

(...) Liderança pelo exemplo – positiva e liderança pela autoridade – negativa.

P5- Está satisfeito (a) com o tipo de liderança escolar existente na escola de seu filho?

**Pai 1:**

(...) No que ao ensino se refere existem algumas lacunas graves como sendo a aprendizagem de língua inglesa que é dada por professores espanhóis, e o facto de alguns professores, por serem funcionários públicos limitam-se a cumprir horários em vez de se dedicarem a ensinar aos alunos.

**Pai 2:**

(...) Sim, se bem que não conheço bem a orgânica da escola.

***Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 2***

***Caracterização da conceção da liderança escolar***

P1- Como é atualmente instituída a escolha do diretor?

**Pai 1:**

(...) Por concurso junto do Governo Espanhol.

**Pai 2:**

(...) Não faço muito ideia, mas acho que é por nomeação do Ministério de Educação Espanhol.

P2- A seu ver a escolha atual é adequada aos objetivos da liderança escolar?

Em sua opinião quais os principais objetivos dessa liderança?

**Pai 1:**

(...) Não. O Diretor atual raramente dá a cara aos pais dos alunos o que no meu entender é inadmissível.  
Comunicar, comunicar, comunicar.

**Pai Nº 2:**

(...) Parece-me que sim. Segurança, didática e pedagogia.

P3- A liderança assim designada assegura uma maior legitimidade em relação a ambos os modos de escolha?

**Pai 1:**

(...) Sem dúvidas que não.

**Pai 2:**

(...) Ao meu entender sim.

P4- O pai tem participação na escolha da liderança escolar? Se sim, como?

**Pai 1:**

(...) Não.

**Pai 2:**

(...) Não.

### *Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 3*

#### **Caracterização da liderança**

P1- Quais as características de um líder escolar para que ele exerça um modelo de liderança inovadora?

Considera que a inovação é dimensão importante da liderança?

**Pai 1:**

(...) O líder escolar não é diferente de outro tipo de líder; tem que ser um bom comunicador, tem que saber traçar metas para a sua instituição e definir uma estratégia para alcançar essas metas, e tem que garantir que em conjunto com a sua equipe que as metas serão alcançadas.

Claramente. Um líder que não tenha ideias inovadoras, não é um verdadeiro líder.

**Pai 2:**

(...) Ser criativo e ser mais informal. Sim e não. Não é necessária, mas pode trazer bons frutos à liderança.

P2- Têm filhos que estuda em outra escola? Pública ou privada?

**Pai 1:**

(...) Sim, numa escola privada.

**Pai 2:**

(...) Não.

P3- Qual a modalidade de escolha do diretor? Nomeação ou eleição direta?

**Pai 1:**

(...) Nomeação. Penso que eleição seria o mais democrático, mas estou convencido que a maioria dos pais não conhecem o diretor da escola ou potencial diretor o que tornaria a eleição complicada.

**Pai 2:**

(...) Nomeação.

P4- Os pais tem participação na escolha? Se sim, de que forma?

**Pai 1:**

(...) Deveria. Penso que sim, pois os pais são os que mais sentem as necessidades dos seus filhos. Penso que uma forma seria de constituir um painel com diversos pais para questionarem os diversos candidatos.

**Pai 2:**

(...) Não.

P5- Na condição de pai, se possui filhos em escolas diferentes, pode citar algumas características que para você são importantes na identificação de um líder escolar ideal?

**Pai 1:**

(...) A comunicação com pais e alunos tem que ser permanente por parte de um líder escolar. Um bom líder escolar tem que saber ouvir quais as preocupações dos pais e quais as preocupações dos alunos dos diversos anos, pois são diferentes...

**Pai 2:**

(...) Não tenho.

P6- Das escolas em que seu(s) filho(s) estuda, faça uma comparação da liderança escolar existente.

**Pai 1:**

(...) Numa das escolas o líder é muito presente, pois desde o primeiro dia sempre se mostrou disponível para receber os pais para discutir os mais variados temas, no outro caso o líder é completamente omissivo, e mesmo que se queira, dificilmente se consegue chegar a ele; a resposta é sempre “ponha por escrito”.

**Pai 2:**

(...) não possuo.

#### **Apresentação dos resultados dos dados referentes ao bloco 4**

*Evidenciação de aspetos relevantes no âmbito da problemática da investigação*

P1- Para terminarmos, gostaria que fizesse um comentário conclusivo sobre algum aspeto que considere relevante na liderança escolar e que não foi abordado nesta entrevista.

**Pai 1:**

(...) Nada tenho a acrescentar no exposto à cima.

**Pai 2:**

(...) Não tenho nada a apresentar.

#### **4. Análise dos resultados nas perspetivas dos diferentes olhares**

Apresentamos e, em simultâneo, analisamos os dados obtidos através das entrevistas realizadas ao Presidente do Conselho das Escolas portuguesas, a um autarca, aos pais e aos professores por meio do sistema de áudio gravação, onde foi possível analisar toda a conversa por diversas vezes, com anotações dos pormenores considerados interessantes. A opinião destes atores educativos foi analisada de forma integrada e transversal, procurando perceber, por um lado, as suas perceções sobre a escolha da liderança escolar e, por outro, algumas de suas perspetivas para que a escola tenha uma boa liderança.

Sabendo que diante de uma entrevista áudio gravada muito dos entrevistados se sentiram constrangidos pelo fato de nunca terem sido abordados por um método de entrevista nesta tipologia, atentamo-nos para um número pequeno de perguntas para que não se transformasse em um interrogatório, ficando um clima de maior naturalidade possível. Mas que mesmo assim, algumas respostas ficaram sucintas, isto se deu diante das entrevistas daqueles atores mais tímidos. Já os que não são inibidos falaram e até opinaram sobre o tema.

Síntese diante dos resultados:

1 – No que se refere ao estilo e tipo de liderança que seria adequada para que a escola estivesse dentro dos padrões de uma boa liderança, a maioria dos entrevistados disseram que o líder deve ter várias ações que iriam desde a inovação de suas práticas, com abrangência de um currículo eficiente, onde todos os envolvidos na escola tivessem um grau de liberdade para atuarem em conjunto com a liderança, sendo fundamental que o líder faça com todos as

regras essenciais para se alcançarem os objetivos, apresentando assim, um bom funcionamento na escola.

2 – A maioria dos professores afirma que a mudança vai além da organização\gestão curricular. A escola deve manter as portas abertas para a comunidade, adotando medidas de parcerias, dando abertura para que a inovação tecnológica chegue mais rápido, fazendo uma interligação comunidade\parceiros sociais, nomeadamente, as autarquias, empresas, instituições e associações, onde juntos, adotassem práticas que desenvolvesse uma oferta educativa formativa.

3 – A maioria considera que a escola tem que ter uma liderança que incentive ao máximo o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar (alunos, pais, professores, auxiliares e autarquias), a uma participação ativa na escola (em projetos), em torno dos objetivos que é o da qualidade educativa.

4 – Há um destaque entre todos no que se refere ao saber ouvir, como sendo uma característica marcante de uma boa liderança, onde o comunicar deve estar sempre interligado a todas as classes da instituição escolar, pois aquela que ouve e que comunica saberá sempre respeitar e valorizar seu quadro de funcionário, pais, comunidade e alunos, que conseqüentemente, obterá melhores resultados.

5 – A maioria, em especial o Presidente do Conselho Escolar, acredita que tem em seu agrupamento liderança negativa, que não sabem se situar frente as situações do dia-a-dia escolar, são demasiados fracos para responderem pelo cargo que ocupa. Mas que também tem liderança positiva, com diretor que soluciona os desafios e que está sempre atento aos acontecimentos e tem domínio e segurança em todos os assuntos referente ao cargo que ocupa.

6 – A maioria dos atores descreve que é necessário que haja regras e disciplina, mas que também haja palavras de louvor e atos de reconhecimento perante os bons resultados e bom funcionamento da instituição (corpo docente, discente ou alunos), devendo a liderança escolar estar sempre a par dos problemas e dificuldade dos outros e não se fecharem em seu gabinete como muitos fazem.

7 – O Presidente do Conselho Escolar considera que este tipo atual de escolha de liderança estabelecida pelo Conselho Geral, não é o essencial para se classificar um bom diretor para ser o responsável por uma entidade tão importante que é a escola. Ficando desclassificadas muitas vezes pessoas que tem a competência, mais não são escolhidos por motivos de força maior. Admite que a comunidade escolar tenha capacidades de eleger uma liderança para ser o representante legal na instituição escolar.

8 – Diante da escola atual a maioria não concorda com a forma de escolha da liderança, pois afirmam que todos querem e devem ter participação direta dessa escolha, visto que na escola depende da interação de todos os envolvidos, pois a democracia será efetivada mediante ao processo de eleição do diretor, e que ele tenha mais autonomia na escolha do seu quadro de funcionários.

9 – A minoria em especial o autarca, defende a forma atual de escolha da liderança escolar.

10 – Uma minoria afirma que está satisfeito com o tipo de liderança escolar existente nas escolas que trabalham e que seus filhos estudam.

11 – A maioria afirma que não é respeitada esta intitulação, mas deveria haver um padrão, norma ou pré-requisito marcante que possibilitasse a identificação de uma liderança forte, que seria a personalidade, o carácter, um currículo com projetos inovadores, uma boa experiência e conhecimento na área específica de liderança.

12 – A maioria não tem representatividade da classe, frente aos “Órgãos” educacionais, basicamente, nos Conselhos, para participarem da escolha da liderança escolar.

13 – Na maioria das entrevistas, os atores evidenciam um grau de insatisfação elevado, diante da modalidade de escolha das lideranças escolares, podendo este fato, afetar na conduta dos profissionais que ali atuam.

14 – Almejam todos, uma escola ideal, com uma liderança determinada, capacitada para saber delegar suas ações, mas, sobretudo que saiba respeitar os direitos de todos, devendo haver

respeito mutuo entre todas as partes que ali atuam, e que o saber ouvir e o saber decidir faça parte da rotina da escola para se alcançar todos os objetivos que irão fazer demonstrar que esta escola é uma escola de qualidade.



## CONCLUSÕES

Ao fim dessa pesquisa, que se deu por natureza exploratória, a recolha e análise dos dados das entrevistas aos diversos atores, nos mostrou que, os entrevistados possuem consciência de todo o processo de escolha da liderança escolar, e que às vezes diretamente ou indiretamente são afetados pelo sistema, quanto a nomeação executada pelo Conselho Geral de um diretor que não era o escolhido pela comunidade escolar. Ocasionalmente em determinados momentos uma mudança de posicionamento dos envolvidos na instituição escolar.

Com este estudo pretendemos responder à questão: **“Como é vista a liderança escolar em Portugal, por diversos atores nomeadamente (Presidente do Conselho das escolas portuguesas, autarca, professores e pais)? Tomando como referência os diferentes olhares das pessoas envolvidas no processo de escolha, da figura do diretor, bem como as diversas conceções de liderança na realidade atual das escolas portuguesas”**.

Deste modo, procuramos descrever na análise dos dados, as concordâncias e as discordâncias nos olhares dos diferentes atores, frente a essa liderança protagonizada, através de um estudo empírico realizado aos diversos protagonistas por meio de entrevistas, onde ocorreu uma aproximação aos olhares de como ocorre à escolha da liderança nas escolas portuguesas, que nos permitiu:

- a) Caracterizar o contexto da escolha da liderança escolar;
- b) Compreender o modo como os diferentes atores participam dessa escolha;
- c) Identificar os tipos de liderança e as características apresentadas na visão dos atores na atual liderança escolar o qual eles atuam;
- d) Analisar o papel e a influência de cada ator frente a escolha da atual liderança escolar;
- e) Interpretar e descrever as fases do processo de escolha da liderança frente as leis existentes e a hierarquia (normas e padrões), que se obedece para concretização da atual escolha da liderança escolar;
- f) Os efeitos e influências da atual modalidade de escolha diante da satisfação dos diversos atores (Presidente do Conselho das escolas, autarquias, professores, representantes do conselho e pais).

Após os estudos formalizados por meio de pesquisas e das entrevistas aos diferentes atores e as leituras de autores que analisam a liderança, ficou evidente que diante das mudanças que vem ocorrendo na educação, em especial quanto à forma de escolha da liderança escolar, uma realidade, o qual vem acompanhado com um conjunto de transformações operado pelo sistema educacional, cujos impactos podem gerar apreensões e ou rejeições.

Segundo Silva (2010), existe uma fragilidade atual no sistema e nos atores que compõem a base da estrutura escolar. Fragilidade esta que pode estar centrada nos recursos humanos e ou na qualificação dos que pleiteiam a direção de uma escola, aonde o mecanismo de escolha dessa liderança escolar, vem impedindo a escola de respirar, de lançar sua autonomia.

Demonstra-se, perante as pesquisas efetuadas que a liderança escolar tem em seu quadro político uma crise que vem se arrastando há anos entre Governo e governados, onde forçaram a aplicação de medidas de gestão escolares muito impopulares para os integrantes da classe dos docentes. Sendo que estas medidas implicaram em circunstâncias que foram muito além da escola, prejudicando os envolvidos no processo educacional, onde lhes foram retirada algumas de suas seguranças de progressão em sua carreira.

Como alude Barzanò (2009) quando faz referência a Ribeiro (2007), gera-se com isto um clima de forte contestação sindical, pela grande insatisfação de muitos docentes. Assim, muitos diretores enfrentam o descontentamento de sua equipe, um dilema difícil na medida em que se encontram perante a necessidade de escolher entre a lealdade ao grupo profissional a que pertencem e a lógica gestonária implícita no modo como novas políticas exigem que governem as suas escolas.

Mediante respostas das entrevistas dos diversos atores quanto a forma de escolha da liderança escolar, imposta pelas legislações vigentes, a grande maioria discorda com tal forma, como ficou em evidência, mediante a análise dos resultados apresentados (p.94). Tal evidência, se fortalece na afirmação da autora Giovanna Barzanò (2009), em que ela se refere as legislações vigentes, como sendo as promotoras do escrutínio público e do controle social a qual a gestão escolar esta sendo submetida, onde os atuais procedimentos adotados para a escolha da liderança escolar em que as sucessivas camadas sociais foram incorporadas para esta escolha, basicamente foi imposta a participação de representantes autárquicos, comunitários e

parentais nos órgãos colegiais de administração escolar (Conselho de Escola, depois Assembléia de Escola, Conselho Geral).

Neste contexto, o sistema transforma o processo de escolha e um ambiente puramente burocrático, que vem inibindo o papel da liderança escolar, aonde antes o gestor conduzia o processo mostrando seu trabalho, sua forma de interagir com sua equipe, pelo poder e pela hierarquia, hoje para se ajustar ao sistema, o candidato deve mostrar-se apto ao cargo por meio de uma dominância técnica imposta pelo sistema. Assim sendo, na opinião de alguns autores como Ventura, Costa, Neto-Mendes, Castanheira, (2005:125) cit. Silva (2010) “(...) pouco se tem falado de liderança e a representação generalizada sobre quem tem exercido a função de direção de uma escola é a de alguém que cumpre normativos e não a de quem tem poder de decisão para fazer diferente”.

Com a participação de diversos atores, servindo de base para aprofundamento dos estudos sobre liderança das escolas portuguesas, os entrevistados deixaram a mostra que os mecanismos, os meios e a concretização da escolha da atual liderança escolar, seguem caminhos onde são descritos o trajeto da escolha, deixando assim explícitos a interatividade com o cargo de liderança escolar pelos entrevistados, mostrando em sua maioria, as insatisfações ao método de escolha.

Os entrevistados em sua maioria consideram que não participam nas decisões da escola, muitas das vezes só vão à escola quando chamados e que as suas ideias/opiniões também não são ouvidas, deveriam ter mais voz, considerando que sempre é difícil expor suas opiniões e nunca sabem a quem se deve recorrer. Opinião esta constatada após a verificação das respostas da maioria dos entrevistados, sendo estes, representado pela classe que ocupa (professores, pais) no órgão representativo, e que muitas vezes esta representatividade também foi escolhida afim por órgão superior.

Ficou constatado ainda, que a maioria dos entrevistados identifica os diferentes Órgãos de Direção da Escola e reconhecem que existe representantes seus nesses mesmos órgãos, o que leva a maioria a afirmar que não é informada pelos seus representantes das decisões tomadas no Conselho Geral ou em outros Conselhos, e que só tomam conhecimento das decisões quando vão a reuniões.

Conferimos igualmente que a maioria dos inquiridos não tem facilidade em comunicar-se com o diretor, principalmente os pais, pois não se sentem à vontade para se lhes dirigirem a palavra ou apresentarem qualquer tipo de opinião.

Quanto aos estilos de líder que foram identificados no decorrer dos estudos face às entrevistas, conclui-se que o processo de identificação fica a cargo das situações predeterminadas em cada contexto escolar, ora autoritário, ora autocrático, ora situacional. Porém muitas das vezes o estilo adotado pela liderança não é apropriado, ao ver dos atores, o que poderá ter resultados comprometedores para os que mais necessitam da escola “os alunos”.

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) referem que um líder forte tem que ter aptidão para tal cargo, afirma que é de importância crucial e de uso eficiente que se dê atenção ao amplo leque de estilos de liderança, questão que deve ser aplicada à contratação, às promoções e ao planeamento sucessório dos que pleiteiam ocupar tais cargos. Afirmam ainda, que, “quando se trata de ocupar uma posição de liderança, vale a pena encontrar alguém que disponha do repertório flexível de quatro ou mais estilos característico dos líderes mais brilhantes”. Mas se isso não for possível, que ao menos se descubra se a pessoa que esta pleiteando tal cargo, domina o estilo ou estilos específicos mais obviamente relevantes para a realidade de cada instituição.

Ainda na opinião de Goleman, Boyatzis e Mckee, em seu livro *Os novos líderes* (2002), qualquer líder que hoje se manifesta em um estilo de liderança, amanhã pode vir a ser capaz de aplicar esse estilo e ainda outro, pois para eles o segredo consiste em reforçar suas competências diante da liderança assumida. “A capacidade de liderança *aprende-se*”.

Diante da questão da liderança escolar portuguesa, verificou-se que novos requisitos são essenciais para que o novo perfil de administrador, gestor, diretor escolar, ou seja, aqueles que querem governar uma escola, seja homem ou mulher, apresentem concepções para o exercício do cargo, com um currículo inovador, que tenham atitudes e manifestem atributos essenciais para o bom desempenho da comunidade escolar.

## **2. Recomendações para futuras pesquisas**

A experiência adquirida ao longo deste trabalho, bem como a análise e discussão dos dados recolhidos, sugerem a realização de algumas ações que deverão presidir à continuação de estudos no tema estilo de liderança escolar e uma análise do grau de satisfação de professores e sua conduta profissional, pois achamos conveniente que se façam novas investigações em Portugal.

Mediante os resultados obtidos por meio das fontes inspiradoras, nossos autores e atores servirão de instrumento de conhecimento para nova investigação, que nos possibilitará novas descobertas de análise para sugestões de futuras pesquisas, que, por conseguinte poderá surgir:

- Neste sentido, como pista para investigações futuras e mediante os resultados e a análise dos dados obtidos, pensamos que seria importante analisar, descrever e avaliar, por meio de novas entrevistas, questionários e outros métodos de recolha de dados, se há de fato uma relação quanto ao estilo de liderança escolar decretado pelo normativo em vigor, com a satisfação dos professores e sua conduta profissional em relação ao comportamento entre professores, relação em sala de aula com os alunos e relação com a administração no envolvimento dos projetos educativos e outros;

- Em pesquisas futuras este modelo de investigação passará por adequações, tomando como base uma população mais específica, que represente um estilo de liderança, o qual o diretor nomeado foi escolhido pela comunidade escolar. Tal situação possibilitará verificar a existência, ou não, de diferenças nos resultados já coletados e analisados. A replicação dos trabalhos de pesquisa é uma forma de reforçar a sua validação, por meio da confirmação dos dados por outro pesquisador ou noutra momento;

- A pesquisa sobre as características, os tipos e os estilos de liderança forte e com sucesso, deverá ser visualizada em campos de pesquisa específicos, ao oposto de um conjunto genérico de dimensões, assim e como exemplo, poderão ser estudadas a liderança de uma instituição voltada para autores que defendem a motivação, a justiça, a satisfação, a comunicação e clima relacional, tendo como foco o sucesso da instituição escolar dos que ali perpassam;

Enriquecendo e completando os dados, e utilizando de outros instrumentos de recolha, lançamos a semente, que esperamos que venha a florescer, frutificar e a possibilitar novos estudos, novas ações e novas abordagens sobre esta temática.

## BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, Natércio. (1993). *A participação dos encarregados de educação na direcção das escolas*. Inovação. Vol. 6, n.º 2, p. 131-155.
- AFONSO, Natércio. (1993). “A Análise política das organizações escolares”. *Aprender*. Nº. 15, pp. 42-49.
- AFONSO, Almerindo J. (1995). *O novo modelo de gestão das escolas e a conexão tardia à ideologia neoliberal*. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 8, n. 1, p. 73-86.
- AFONSO, Almerindo J. (1997). *O neoliberalismo educacional mitigado numa década de governação social-democrata*. Um contributo sociológico para pensar a reforma educativa em Portugal (1985-1995). *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 10, n. 2, p. 103-137.
- AFONSO, Almerindo J. (1999a). *A autonomia como tópico discursivo na história recente dos modelos de administração das escolas*. *Território Educativo*, Porto, n. 5, p. 19-25.
- AFONSO, Almerindo J. (1999b). *A(s) autonomia(s) da escola na encruzilhada entre o velho e o novo espaço público*. Inovação, Lisboa, v. 12, n. 3, p. 121-137.
- AFONSO, Almerindo J. (2003<sup>a</sup>). *Escola pública, gerencialismo e accountability*. *A Página da Educação*, Porto, ano 12, n. 126, p. 21.
- AFONSO, Almerindo J. (2003<sup>b</sup>). *Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica*. In: ESTEBAN, M<sup>a</sup>. Teresa (Org.). *Escola, Currículo e Avaliação*. São Paulo: Cortez, p. 38-56.
- ALVES, N. e CANÁRIO, R. (2002). *Escola e exclusão social: das promessas às incertezas*. *Análise Social*, 38, 169, pp. 981-1010.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARROSO, João. *Os Liceus – (1995b). Organização pedagógica e administração (1836-1960)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- BARROSO, João. (1997). *Autonomia e gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- BARROSO, João. (2004). *A autonomia das escolas: uma ficção necessária*. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 17, nº 2, p. 49-83, Braga, Universidade do Minho.
- BARROSO, João. (2006). *A autonomia das escolas: retórica, instrumento e modo de regulação da acção política*. In: AAVV. *A autonomia das escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p. 23-48.
- BARROSO, João. (2006). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

- BASTOS, João Baptista. *Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas*. In: \_\_\_\_\_. *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999a, p. 7-30.
- BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999b, p. 7-30.
- BARZANÒ, Giovanna. (2009). *Cultura de lideranças e lógicas de responsabilidade: as experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. Fundação Manuel Leão, V.N. Gaia, PT.
- BENAVENTE, A. (2013). *Jornal Público*, Qui 29 ago 2013.
- BENAVENTE, A. (1990). *Escolas, professoras e processos de mudança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- BENAVENTE, A. (2010). *Diálogos – A educação na luta contra a exclusão e pela democracia*. Revista Lusófona de Educação, V.16, N. 16.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- CARVALHO, M. J. (2012). *Modalidade de escolha do diretor na escola pública portuguesa*. Revista Lusófona de Educação, V. 22, 103-121.
- CARVALHO, Rómulo (1996). *História do ensino em Portugal. Desde a fundação da nacionalidade até ao fim do regime de Salazar-Caetano*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- FERREIRA, Fernando Ilídio (2005). *O local em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- FERREIRA, Henrique Costa (2005). *A administração da educação primária, entre 1926 e 1995: Que participação dos professores na organização da escola e do processo educativo?* Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/stream/1822/5675/43/Tese\\_Toda.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/stream/1822/5675/43/Tese_Toda.pdf).
- FORMOSINHO, João, MACHADO, Joaquim. (2000). *A administração das escolas no Portugal democrático. Políticas educativas e autonomias das escolas*. Edições ASA, Porto.
- FORMOSINHO, João, FERNANDES, A. Sousa, MACHADO, Joaquim & FERREIRA, Fernando I. (2005). *A administração da educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Asa.
- FORMOSINHO, João, SOUSA FERNANDES, A. e LIMA, L., (1988a). “Princípios gerais da direcção e gestão das escolas”. *Documentos Preparatórios II*. Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Lisboa, Ministério da Educação.
- FORMOSINHO, João, SOUSA FERNANDES, A e LIMA, L., (1988b). “Ordenamento jurídico da direcção e gestão das escolas”, *Documentos Preparatórios II*. Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Lisboa, Ministério da Educação.



- FULLAN, Michael (2005). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições Asa.
- FULLAN, Michael (2009). *O significado da mudança educacional*. Porto Alegre: Artmed .
- GOLEMAN, Daniel (1996). *Inteligência emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie. (2002). *O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacionais*. São Paulo, EPU, 1986.
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga. Instituto de Educação e Psicologia. Estudos em Educação e Psicologia. Universidade do Minho.
- Lima, L. (1999). *E depois de 25 de abril de 1974. Centro (s) e Periferia (s) das decisões no governo das escolas*. Revista Portuguesa da Educação, 12(1), p. 57-80.
- Lima, L. (2007). A deliberação democrática nas escolas: os procedimentos gerenciais e as decisões políticas. In M. d. F. C. Sanches, F. Veiga, F. d. Sousa & J. Pintassilgo (Eds.), *Cidadania e liderança escolar*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2009). *A democratização do governo das escolas públicas em Portugal*. Sociologia, Porto, v. 19, p. 227-253.
- Paro, V. (2001). *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Átila.
- PETIT François, DUBOIS Michel. *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo: Ática, 2007.
- PETIT François, DUBOIS Michel. *Introdução a psicossociologia das organizações*. Tradução Instituto Piaget – Portugal, 2000.
- RBPAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação v.26, n.1, p. 13-30, jan./abr. 2010
- SERGIOVANNI, Tomas J.; CARVER, Fred D. *O novo executivo escolar: uma teoria de administração*; Tradução de Loyde A. Faustini e Marth Faustini. Egg. São Paulo, EPU, 1976.
- SILVA, José Manuel, (2010) *Líderes e lideranças em escolas portuguesas – Protagonistas, práticas e impactos*. Fundação Manuel Leão, V.N. Gaia, PT.
- TEODORO, Antônio (1994). *Política educativa em Portugal*. Educação, desenvolvimento e participação política dos professores. Lisboa: Bertrand.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT Van, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

UNESCO (1994). *Declaração de Salamanca e Enquadramento da Acção na Área das Necessidades Educativas Especiais*. Salamanca, Espanha, 7-10 de Junho.

#### Legislação:

Decreto de 29 de Março de 1911 - Artigo nº 52

Decreto-Lei nº 6137 de 29 de Setembro de 1919

Decreto-Lei nº 735-A/74 de 21 de Dezembro

Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro

Lei nº 46/86 de 14 de Outubro

Decreto-Lei 75-2008 de 22 de Abril

Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio

Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio

Decreto-Lei nº 137/12 de 2 de Julho

#### Referências Eletrônicas

<http://correntes.blogs.sapo.pt/1441274.html>

<http://hdl.handle.net/10216/35079>

<http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wp-content/uploads/2007/07/autonomia-administracao-e-gestao-das-escolas-portuguesas-1974-1999-continuidade-e-rupturas.pdf>

<http://biblioteca.ulusofona.pt/>