

**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

Unidade Científico – Pedagógica de Ciências de Educação

**ENTRE O GESTOR E O LÍDER  
EDUCATIVO**

**RELATÓRIO DE  
ACTIVIDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Relatório no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação –  
Administração Educacional

Mestranda: Sílvia Manuela Fernandes Seixas Carlos

Orientador: Prof. Doutor Marco Ferreira

Co-orientadora: Mestre Ana Patrícia Almeida

## **ÍNDICE**

Resumo	2
Abstrat	3
Introdução	4
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>6</b>
Enquadramento teórico	6
1.1. A Escola como organização	6
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>10</b>
Actividades de desenvolvimento profissional	10
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>21</b>
Enquadramento Institucional	21
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>24</b>
Reflexão sobre as funções do gestor/ líder educativo	24
1- As funções do gestor	24
1.1- Domínio administrativo e financeiro	26
1.2- Domínio pedagógico e educativo	26
1.3- Domínio das relações internas	27
1.4- Domínio das relações externas	29
2- Líder educativo	31
2.1- Estilos de liderança	32
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>41</b>
Considerações finais	41
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>44</b>

## RESUMO

Este trabalho desenvolve, numa primeira fase, o percurso profissional de uma docente que desempenhou a maior parte das suas funções, em funções de topo na Escola Pública Portuguesa do ensino não superior e funções técnicas num organismo da Administração Central. Trata-se de um relatório onde se descreve o percurso escolar, o percurso na área da administração escolar e na área da administração central da referida docente. Aborda, posteriormente, a liderança escolar, mais objectivamente os estilos de liderança, que os gestores escolares podem adoptar. Pretende-se elencar um possível perfil ideal de gestor escolar, o único capaz de lidar com a mudança e sustentar actores educativos na condução da escola. A compreensão da complexidade das dinâmicas de liderança nos cenários escolares, torna necessário uma gramática da liderança que articule as suas duas dimensões: a fonética e a semântica. Utilizando a metáfora de Sergiovanni (2001), precisamos de fazer alguma luz sobre “*the hearts, the heads and the hands*” dos líderes escolares, para compreender o que valorizam e aquilo em que acreditam (*the heart*), como interpretam a realidade (*the head*) e os seus modos de agir (*the hands*).

Palavras chave: gestor escolar, líder educativo, organização escolar

## ABSTRACT

This work, develops, in a first phase, the professional route of a teacher, who played most of her roles in senior positions in the Portuguese Public School, non higher education, and also technical functions in a central government agency. This report describes the educational route, the school educational management route and also the central management of the teacher. It approaches, posteriorly, school leadership, focussing school leadership styles, which school managers can use. It is pretended to list a possible ideal profile of a school manager, the only who is able to deal with changes and sustain the school actors in managing a school. The complexity understanding of the leadership dynamics in the school set requires a leadership grammar that vocalizes the two dimensions: the phonetic and the semantics. Using the metaphor of Sergiovanni (2001) we need to make some light upon “*the hearts, the heads and the hands*” of school leaders, to understand what they value and what they believe (*the heart*), how they read the reality (*the head*) and their way of behaving (*the hands*).

Key-words: school manager, school leader, school organization

## INTRODUÇÃO

Este relatório retrata o percurso profissional de uma docente de Inglês, do grupo de recrutamento 330, com 20 anos de exercício de funções lectivas, dos quais 14 anos dedicados ao exercício de funções dirigentes em organismos escolares e 4 anos em organismos centrais do Ministério da Educação. Neste quadro, são aclarados os conceitos implícitos ao seu desempenho: organização escolar, gestor escolar e líder educativo.

A escola que conhecemos hoje coloca cada vez mais exigências aos seus directores: “ eles são geralmente responsáveis pela gestão estratégica, pela gestão do pessoal, pelo <<marketing>>, para além de terem de desempenhar os tradicionais papéis de gestão do processo de ensino/aprendizagem. Estas novas exigências transformam a natureza da liderança escolar. A finalidade e a abrangência da gestão escolar expandiram-se e os directores escolares tornaram-se chefes executivos de empresas de média dimensão e líderes profissionais de equipas de especialistas” (Bush, 2003, p.110)

O relatório encontra-se estruturado com base nestes conceitos apresentados pela respectiva ordem. No capítulo I, onde é feito o enquadramento teórico, mencionamos o que os autores definem ser a escola enquanto organização.

No capítulo seguinte, faz-se a descrição do percurso profissional da docente em questão, com a enumeração das escolas onde leccionou, bem como os cargos e funções que desempenhou.

No capítulo III, apresenta-se a instituição onde essa mesma profissional, no momento presente, desempenha funções técnicas.

No capítulo IV, é feita a revisão teórica dos conceitos de gestor escolar e líder educativo, pretende-se demonstrar a especificidade da acção dos gestores escolares, abordando a natureza dos seus papéis e o carácter particular da liderança escolar, bem como algumas das suas concepções e estilos. A

liderança pode não ser observada nos mais diversos contextos e não necessariamente ligada ao trabalho ou mesmo à execução de tarefas.

Segundo Rego (1998) a Gestão e Liderança são funções distintas, as suas competências não são transferências e há incompatibilidade psicológica entre duas dimensões.

A liderança poderá ser definida como a capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objectivos.

A autora deste relatório sempre se pautou por uma gestão participada e democrática. No que respeita à gestão pedagógica sempre ouviu o Conselho Pedagógico, nas medidas educativas a deliberar quer fossem ao nível dos docentes, quer fosse ao nível dos discentes. No que respeita à gestão administrativa e financeira apesar de haver o órgão competente para o efeito, sempre participou aos elementos da sua equipa e recolheu a opinião dos restantes elementos da sua equipa.

A sua gestão pretendeu assegurar o funcionamento regular da organização que geria mediante o emprego dos meios previstos e consentidos.

O último capítulo do relatório consiste a súmula e reflexão crítica sobre os aspectos da administração escolar e da liderança enquanto ferramenta para o desenvolvimento das organizações.

## **1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1- A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO**

Estudar a escola, como organização, tem sido uma prioridade nos últimos 50 anos, período em que as investigações incidiram, ora em abordagens macro, focalizadas na globalidade do sistema, ora em abordagens micro, centradas na sala de aula. De há sensivelmente duas décadas para cá, as investigações evidenciaram um nível meso centrado na escola que emerge como um campo com grande interesse heurístico, onde têm frutificado novas abordagens teóricas e metodológicas influenciadas por vários modelos científicos e corporizadas em perspectivas analíticas diversificadas.

Numa tentativa de clarificação do conceito de escola, podemos afirmar que a escola é uma “organização específica de educação formal” marcada pelos traços da sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal directo e prolongado e pelo interesse público dos serviços que presta e que certifica os saberes que transmite (Formosinho, 1986). A escola é uma organização específica porque mantém semelhanças e diferenças relativamente ao conceito geral de organização.

Também Tyler (1991: 17) definiu a escola como “uma unidade administrativa local que se ocupa da instrução do jovem face a face e que, normalmente tem uma só sede”.

O conceito de escola como organização tem sido empregue habitualmente nas áreas da análise organizacional e da administração educacional e tem acompanhado o progresso da teoria das organizações, particularmente, ao longo do último século. Para compreender a escola como uma organização socialmente edificada, convém aclarar o conceito de organização que, em praticamente todas as suas definições, se pode aplicar à escola. Entre as definições mais correntes e utilizadas, optamos por referir a proposta de Etzioni: “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos)

intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir os objectivos específicos” (1984:3).

Desde as definições mais simples até às mais complexas e discutíveis, houve definições que necessitaram de associar à palavra organização um atributo do qual depende a definição de qualquer conceito, como, por exemplo, organização social, organização formal, organização informal, organização complexa (Lima, 1998a :48).

O emprego das designações da escola como organização formal ou complexa resulta da falta de acordo relativamente à conceptualização das escolas, já que a bibliografia sobre a estrutura escolar refere diversas variantes no debate educativo. Em alguns casos, predominará o interesse pela burocracia quando a escola é considerada como entidade racionalmente articulada. Esta imagem de escola tem sido, com toda a probabilidade, a mais utilizada no horizonte do pensamento organizativo.

Estudar a escola como organização pressupõe que as suas características a tornem parecida com uma organização considerada nas suas múltiplas conceptualizações. Muitas vezes, as escolas integram dimensões que se encontram nas organizações e são “frequentemente comparadas com outras organizações através de analogias, por vezes sugestivas, mas nem sempre esclarecedoras” (Lima, 1998a: 51).

Sendo, além disso, uma unidade definida no espaço e no tempo, possuindo normas e um aparelho de autoridade e poder. A este nível, a escola, tal como um hospital, tem uma autonomia relativa devido à sua historicidade e à sua especificidade.

As características básicas das organizações (Bernoux, 1985; Petit e Dubois, 2000) são classicamente definidas pela existência de:

- Uma *divisão de tarefas* (princípio fundador da organização e da diferença entre grupos estruturados e não estruturados);
- Uma *distribuição de papéis* (divisão social do trabalho);

- Um *sistema de autoridade* (de modo a adequar o comportamento dos membros da organização aos papéis distribuídos e à realização dos objectivos instituídos);
- Um *sistema de comunicação* (com o fim de pôr os indivíduos em relação uns com os outros e com o exterior);
- Um *sistema de contribuição-remuneração* (definindo o que cada um deve dar à organização e receber em troca).

Enquanto instituição e organização da escola, é possível, todavia, fazer uma análise comparativa em diferentes contextos históricos e encontrar traços ou características comuns:

- A escola como organização tem tido em cada época uma missão ou finalidade própria, manifesta ou latente, explícita ou implícita, qualquer que seja o seu sistema de financiamento ou o seu estatuto jurídico-legal (laico ou religioso, público ou privado, etc);
- Além disso, é (cada vez mais) o local de trabalho de grupos socioprofissionais muito particulares, directamente afectos ao processo educativo (v.g., professores, pedagogos, psicólogos), ou com funções de administração e gestão;
- Tem um sistema de autoridade de poder e de autoridade, embora diferente de outras organizações, como as empresas, dada a importância e o peso do seu *staff* profissional, nomeadamente, de há um século para cá;
- Possui igualmente um sistema técnico e organizacional de trabalho, se bem que diferente da empresa que transforma matérias-primas em produtos acabados, já que o seu objecto de trabalho são seres humanos (crianças, adolescentes, jovens adultos);
- Tem, por fim, uma cultura muito própria, ligada às ideologias e estratégias profissionais dos professores, não obstante o processo de racionalização da organização do trabalho educativo e de proletarização a que está hoje submetido o pessoal docente (de resto, maioritariamente do género feminino) (Apple, 1997 a).

Destaca-se na composição de uma organização, indivíduos ou grupos de indivíduos com capacidades e competências próprias, determinadas modalidades de funcionamento e de interacção entre eles, que constituem a sua estrutura e uma coordenação racional, através de processos de gestão, que facilitem o alcance dos objectivos a que se propõem. As organizações revestem-se de características, simultaneamente, sociais e técnicas; as primeiras integram pessoas, agrupadas de determinada forma e com objectivos organizados, e as segundas são formadas por estruturas físicas, equipamentos, tecnologias e processos de gestão.

Podemos acrescentar, ainda, que a escola também tem a função de certificação, cumprida através da atribuição de diplomas ou certificados correspondentes às habilitações académicas adquiridas e que é importante para a mobilidade social e acesso a determinadas áreas do mundo do trabalho ligadas a posições de status e de poder; outra função importante que hoje a escola não pode ignorar, e para a qual ainda não está muito bem organizada, é a função social, de substituto familiar, numa altura em que todos os membros da família trabalham fora de casa e em que a criança precisa da escola também fora das horas das aulas.

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

Com base nestes pressupostos teóricos, segue-se a elencação das actividades profissionais da docente em causa realizadas nas sucessivas escolas do 2º e 3º ciclo do ensino básico e secundário e na estrutura de topo da Administração pública do Ministério da Educação.

## **II – ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**1992/93** - Leccionou na **Escola Secundária Ibn Mucana, em Alcabideche**, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 3 e Nível 5 - 9º Ano**

**Direcção de Turma 9º Ano**

**1993/94** – Estágio na **Escola Secundária Ibn Mucana, em Alcabideche**, onde leccionou as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 3 - 7º Ano**

**Inglês - Nível 7 - 11º Ano (Regências)**

**Alemão - Nível 1 - 10º Ano**

**Secretária do Director de turma do 7º Ano**

**1994/95** - Leccionou na **Escola Secundária D. Nuno Álvares Pereira**, em Tomar, as seguintes disciplinas e desempenhou os seguintes cargos:

**Inglês - Nível 3 - 7º Ano**

**Inglês - Nível 5 - 9º Ano**

**Apoio - Nível 1 e Nível 3**

**Direcção de Turma 9º Ano**

**Coordenadora do Projecto Área - Escola da Direcção de Turma**

**1995/96** - Leccionou na **Escola Secundária Dr. Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou os seguintes cargos:

**Inglês - Nível 3 - 9º Ano**

**Inglês - Nível 5 - 9º Ano**

**Direcção de Turma 9º Ano**

**Delegada de Grupo**

## **Coordenadora do projecto da Área - Escola da Direcção de Turma**

### **Ensino Recorrente - Unidades 1 a 12**

Ao cargo de Delegada de Grupo competia:

- a) Participar nas reuniões do conselho pedagógico ou em quaisquer outras para que seja convocado pelos serviços do Ministério da Educação;
- b) Convocar reuniões ordinárias do conselho de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade;
- c) Propor ao presidente do conselho directivo a realização de reuniões extraordinárias;
- d) Transmitir ao conselho pedagógico as recomendações do conselho de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade,
- e) Comunicar ao conselho directivo as faltas dos docentes às reuniões de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade;
- f) Transmitir ao grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade as directivas pedagógicas recebidas.

Ao Delegado de Grupo, além das competências expostas, ainda tinha as seguintes atribuições:

- a) Orientar e coordenar a acção pedagógica de todos os professores do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade:
  - 1- No trabalho de permanente actualização científica e pedagógica;
  - 2- Na análise crítica dos programas;
  - 3- Na planificação das actividades escolares;
  - 4- No estudo e aplicação dos processos de avaliação;
  - 5- No apoio e esclarecimento prestados aos professores menos experientes;

- 6- Na racionalização do trabalho docente, procedendo conjuntamente com os outros professores à escolha e classificação de material didáctico e à organização de dossiers de documentação;
  - 7- Na melhor aplicação das verbas atribuídas à disciplina.
- b) Estabelecer ligação com os directores de instalações, se os houver, para melhor aproveitamento das mesmas.

**1996/97** - Leccionou na **Escola Secundária Dr. Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 3 - 7º Ano**

**Inglês - Nível 4 - 8º Ano**

**Secretária do Conselho Directivo,**

ao abrigo do Decreto-lei 769-A/76 de 23 de Outubro, regulamentado pela Portaria nº 677/77 de 4 de Novembro.

Tinha à sua responsabilidade as funções descritas na referida Portaria a saber:

- Secretariar as reuniões do Conselho Directivo, as quais se realizavam todas as segundas Terças-feiras de cada mês. Nesta reunião, apresentava toda a legislação saída e que se reportava da data da última reunião até ao dia da reunião;
- Servir como Vice-presidente do Conselho Administrativo: com esta função as suas férias nunca poderiam ser marcadas para a mesma data do Sr. Presidente, uma vez que o Conselho Administrativo nunca poderia estar ausente;
- Dirigir e Coordenar as actividades de Acção Social Escolar – analisava as candidaturas à Acção Social Escolar;
- Instruir os processos disciplinares relativos ao pessoal não docente;
- Ter sob a sua guarda os livros de actas do Conselho directivo;
- Desempenhar outras funções que lhe fossem distribuídas: avaliação do pessoal não docente, aquisição de bens alimentícios para o bufete da escola, semanalmente: a escola tinha, no máximo, 400 alunos e não possuía refeitório, pelo que os alunos almoçavam na Escola Secundária Professor Reynaldo dos

Santos, que distava mais ou menos cem metros. Houve sempre uma boa articulação com a colega que tinha a seu cargo o refeitório da Escola Secundária. A escola Dr. Sousa Martins possuía um bufete onde se confeccionava sopa, sandes, saladas, vendia-se fruta, iogurtes, e algumas guloseimas que todas as crianças gostavam, mas a um preço mais elevado.

Durante o período não lectivo, com a realização de reuniões de avaliação a escola decidia fazer almoços para esses dias: a ementa, as inscrições e a aquisição de todos os géneros necessários para a sua confecção estava também à sua responsabilidade.

Tinha também a distribuição de serviço do pessoal não docente e fazia parte da equipa de horários.

**1997/98** - Leccionou na **Escola Secundária Dr. Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 4 - 8º Ano**

**Inglês - Nível 3 - 9º Ano**

**Secretária do Conselho Directivo,**

ao abrigo do Decreto-lei 769-A/76 de 23 de Outubro, regulamentado pela Portaria nº 677/77 de 4 de Novembro.

**1998/99** – Leccionou na **Escola Secundária Dr. Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 5 - 9º Ano**

**Inglês - Nível 4 - 8º Ano**

**Vice Presidente da Comissão Executiva Instaladora,**

ao abrigo do Decreto-lei 115-A/98 de 4 de Maio de 1998, exerceu as mesmas funções de secretária. Como este ano foi um ano de transição para o novo

órgão - Conselho Executivo, fez parte dos grupos de trabalho para a elaboração dos instrumentos de gestão: Projecto Educativo e Regulamento Interno.

É de salientar que, durante estes anos, a redução da componente lectiva para o exercício deste cargo era de oito horas, por isso leccionou sempre quatro turmas.

**1999/00** – Leccionou na **Escola Básica do 2º e 3º Ciclo dos Pombais**, em Odivelas, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 4 - 8º Ano**

**Inglês - Nível 3 - 7º Ano**

**Directora de Turma do 7ºAno**

**2000/01** – Leccionou na **Escola Básica do 2º e 3º Ciclo Luís de Sttau Monteiro**, em Loures, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 3 - 7º Ano**

**Directora de Turma do 7ºAno**

**2001/02-** Leccionou na **Escola Básica do 2º e 3º Avelar Brotero**, em Odivelas, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 4 - 8º Ano**

**Inglês - Nível 5 - 9º Ano**

**Directora de Turma do 8ºAno**

**Directora de Turma do 9ºAno**

**2002/03-** Leccionou na **Escola Básica do 3º Ciclo Dr Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 5 - 9º Ano**

**Directora de Turma do 9ºAno**

## **Coordenadora de Departamento Curricular**

**2003/04** - Exerceu o cargo de **Vice-Presidente do Conselho Executivo Escola Básica do 3º Ciclo Dr. Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira.

Conclusão em 22/12/2003 da Pós – Graduação em Administração e Gestão Escolar no Instituto Superior de Educação e Ciências.

**2004/05** – Leccionou no **Agrupamento de Escolas Dr Sousa Martins**, em Vila Franca de Xira, as seguintes disciplinas e desempenhou o seguinte cargo:

**Inglês - Nível 1 - 5º Ano**

**Inglês - Nível 2 - 6º Ano**

**Assessora da Comissão Executiva Instaladora do  
Agrupamento de Escolas Dr Sousa Martins.**

No ano lectivo 2003/2004, e na sequência da constituição do Agrupamento de Escolas, foi nomeada assessora da Comissão Executiva Instaladora, com a mesma redução da componente lectiva, oito horas, e com a gratificação remuneratória de Vice – Presidente.

Durante este ano, a sua função foi elaborar o plano de prevenção da Escola, além de leccionar quatro turmas.

**2005/06** – Exerceu o cargo de **Presidente da Comissão Provisória do Agrupamento de Escolas Dr Sousa Martins, Presidente do Conselho Pedagógico e Presidente do Conselho Administrativo**, em Vila Franca de Xira, ao abrigo do Decreto - Lei 115-A/98 de 4 de Maio. De acordo com o nº 1 do art. 17 do Decreto - Lei nº 115-A/ 98, compete à direcção executiva, ouvido o conselho pedagógico, elaborar o projecto educativo e o regulamento interno da escola. Como os documentos estavam elaborados, deu-se continuidade aos mesmos.

Como Presidente da Comissão Administrativa Provisória teve as seguintes competências:

- a) Representar a escola;
- b) Coordenar as actividades decorrentes das competências próprias da direcção executiva;
- c) Exercer poder hierárquico, designadamente, em matéria disciplinar, em relação ao pessoal docente e não docente (foram instaurados 2 processos disciplinares);
- d) Exercer poder disciplinar em relação aos alunos;
- e) Proceder à avaliação do pessoal docente e não docente.

No Decreto-Lei 115-A/ 98 de 4 de Maio, no seu artigo 26º, estão definidas as competências do Conselho Pedagógico, bem como no artigo 29º, as competências do Conselho Administrativo.

Conclusão, em 10/02/2006, da Especialização em Administração Educacional no Instituto Superior de Educação e Ciências.

**2006/07** - Exerceu o cargo de **Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas Dr. Sousa Martins, Presidente do Conselho Pedagógico e Presidente do Conselho Administrativo**, em Vila Franca de Xira, ao abrigo do Decreto - Lei 115-A/98 de 4 de Maio.

No âmbito das Actividades de Enriquecimento Curricular, a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, em Janeiro de 2007, propôs ao Agrupamento a assinatura de um protocolo, que consistia em a Câmara ser a entidade promotora e o Agrupamento a entidade gestora. Era a oportunidade de se ter um serviço de excelência gerido pelo Agrupamento, portanto, foi assinado um protocolo, pelo que passou a competir ao Agrupamento:

- a) Organizar as turmas e elaborar os horários;
- b) Organizar e implementar todos os aspectos logísticos necessários ao funcionamento das Actividades de Enriquecimento Curricular, incluindo o serviço de almoços;
- c) Identificar as necessidades e proceder ao recrutamento dos professores para o Ensino do Inglês, da Música e da Actividade Física e Desportiva,

considerando o valor do financiamento a atribuir pelo Ministério da Educação e a duração semanal das actividades;

d) Assegurar a gestão pedagógica-funcional e administrativa do pessoal docente;

e) Promover a articulação pedagógica entre os docentes das Actividades de Enriquecimento Curricular docentes titulares de turma e Coordenadores dos respectivos Departamentos Curriculares;

f) Proceder à aquisição do material pedagógico, didáctico e de apoio, com vista ao desenvolvimento das respectivas actividades;

g) Proceder ao recrutamento do pessoal não docente necessário ao apoio da Actividades de Enriquecimento Curricular;

h) Assegurar a gestão funcional e administrativa do pessoal não docente de apoio ao funcionamento das Actividades de Enriquecimento Curricular;

i) Assegurar a disponibilização de espaços alternativos para a leccionação do Inglês, da Música e da Actividade Física e Desportiva;

j) Assegurar, caso fosse necessário, transportes para a deslocação de alunos para espaços alternativos, assegurando ainda o respectivo acompanhamento;

k) Apresentar à Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, no final de cada período escolar, uma actualização do número de alunos, por Escola, que se encontrassem a frequentar as Actividades de Enriquecimento Curricular;

l) Em colaboração com a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira e as entidades locais intervenientes, proceder à avaliação trimestral do desenvolvimento das Actividades de Enriquecimento Curricular;

m) Proceder ao pagamento de todas as despesas inerentes ao funcionamento das Actividades de Enriquecimento Curricular, calculadas com base na respectiva comparticipação financeira aluno/ano estabelecida pelo Ministério da Educação;

n) Fornecer à Câmara Municipal de Vila Franca de Xira todos os elementos necessários à organização e actualização da informação;

o) Proceder à avaliação pedagógica do desenvolvimento das Actividades de Enriquecimento Curricular, em articulação com os docentes titulares de turma e Coordenadores de Departamento, enviando à Câmara Municipal de Vila Franca de Xira os respectivos relatórios trimestrais, e aos Encarregados de Educação, no final de cada período escolar, a respectiva ficha de avaliação;

p) Manter actualizados os documentos referentes aos procedimentos administrativo-financeiros respeitantes às Actividades de Enriquecimento Curricular.

**2007/08-** Exerceu o cargo de **Vice-presidente da Comissão Executiva Instaladora do Agrupamento de Escolas Dr Sousa Martins**, após a fusão com a Escola Secundária Reynaldo dos Santos, em Vila Franca de Xira.

Nesse ano ficou responsável pelas Actividades de Enriquecimento Curricular, pelo leite escolar, pela área de alunos do 2º ciclo, pela substituição do Presidente do Conselho Pedagógico nos seus impedimentos ou ausências e pela justificação das faltas do pessoal docente e não docente.

**2008/2009-** Desempenhou funções de elemento de Equipa de Apoio às Escolas dos Concelhos de Odivelas, Loures e Vila Franca de Xira, exercendo funções de Coordenadora na ausência da mesma. Tinha a seu cargo as seguintes actividades:

- Núcleo Local de Inserção (NLI) Vila Franca de Xira;
- Conselho Local de Acção Social (CLAS) Vila Franca de Xira;
- Rede Social de Vila Franca de Xira;
- Acompanhamento das escolas no Programa Parlamento dos Jovens;
- Acompanhamento das Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC's);
- Acompanhamento das escolas no Prémio Ilídio Pinho;
- Acompanhamento das escolas no Apoio à Gestão;
- Substituição da coordenadora nas suas ausências.

**2009/2010-** Desempenhou funções de elemento de Equipa de Apoio às Escolas dos Concelhos de Odivelas, Loures e Vila Franca de Xira, exercendo funções de Coordenadora na ausência da mesma.

No ano lectivo 2009/2010, manteve a sua requisição na Equipa de Apoio às Escolas com as mesmas funções dos anos anteriores e com a organização dos

transportes do Desporto Escolar para os Campeonatos Regionais de Ginástica, Basquetebol, Voleibol e Natação, bem como acompanhamento das Escolas no Projecto EPIS.

**2010/2011-** Desempenhou funções de elemento de Equipa de Apoio às Escolas dos Concelhos de Odivelas, Loures e Vila Franca de Xira, exercendo funções de Coordenadora na ausência do mesmo.

De 4 de Julho a 12 de Julho, realizaram-se em Lisboa os jogos da FISEC (Federation Internationale Sportive de L'enseignement Catholique). A Equipa também fazia parte da organização deste evento, como membro da organização.

**2011/2012-** Actualmente é professora requisitada na Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo.

No dia 5 de Setembro de 2011 iniciou funções na DRELVT, na Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão da Rede (DSPGR) e onde desempenhou funções, até ao dia 3 de Fevereiro de 2011, tendo como competências:

- a) Participar no planeamento da rede escolar da região, promovendo, sem prejuízo das competências dos serviços centrais, acções de planeamento e execução do orçamento das redes da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário, incluindo as suas modalidades especiais, bem como as de educação e formação de adultos;
- b) Promover a recolha de informações necessárias à concepção e execução das políticas de execução e formação;
- c) Assegurar a divulgação das orientações dos serviços centrais e de informação técnica às escolas.

De 28 de Novembro a 1 de Dezembro, participou numa visita de estudo, subordinada ao tema “ Increasing opportunities for adult learning” em Haia, organizada pela European Platform, com o objectivo de implementar estratégias de aprendizagem ao longo da vida.

No dia 6 de Fevereiro, iniciou funções na Equipa Multidisciplinar para a Promoção da Autonomia e Apoio à Gestão (EMPAAG), tendo como competências:

- Acompanhar e apoiar a organização e funcionamento das escolas e a gestão dos respectivos recursos humanos, financeiros e patrimoniais;
- Analisar e informar todos os processos em matéria de pessoal docente e não docente da competência da DRELVT;
- Desenvolver todos os procedimentos, solicitados pelos serviços e organismos do ME, no âmbito da gestão do pessoal docente e não docente dos estabelecimentos de educação e ensino público;
- Analisar e informar os pedidos de certificação de tempo de serviço docente prestado nos estabelecimentos do ensino particular e cooperativo e dos formadores do IEFP;
- Analisar e informar os pedidos de homologação de entidades titulares e direcções pedagógicas dos estabelecimentos do ensino particular e cooperativo.

Neste momento, encontra-se a certificar o tempo de serviço docente prestado no ensino particular e cooperativo e formadores do IEFP.

Findo o trajecto do percurso profissional desempenhado ao longo de 20 anos e tendo exercido maioritariamente cargos de gestão intermédia e de topo nas escolas já anteriormente mencionadas, bem como funções técnicas na Administração Central do Ministério da Educação, iremos centrar-nos na discriminação pormenorizada deste último organismo.

### **III - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL**

O Ministério da Educação é o departamento governamental que tem por missão definir, coordenar, executar e avaliar a política nacional relativa ao sistema educativo, no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extra-escolar, bem como articular no âmbito das políticas nacionais de promoção da qualificação da população, a política nacional de educação e a política nacional de formação profissional.

Integram a administração directa do Estado, no âmbito do Ministério da Educação, serviços periféricos sendo um deles a Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo, na qual sou docente requisitada.

#### **a) Missão**

A Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo tem como missão desempenhar, no âmbito da respectiva circunscrição territorial, funções de administração periféricas relativas às atribuições do Ministério da Educação (ME) e dos seus serviços centrais, assegurando a orientação, a coordenação e o acompanhamento das escolas e o apoio e informação aos utentes do sistema educativo, cabendo-lhe ainda assegurar a articulação com as autarquias locais no exercício das atribuições destas na área do sistema educativo, bem como assegurar o serviço jurídico contencioso da prossecução da sua missão.

#### **Objectivos**

- 1- Promover o aumento de acções de acompanhamento às escolas, assegurando a execução articulada das orientações de política educativa;
- 2- Contribuir para a consolidação e expansão do PTE – Plano tecnológico da Educação, através da promoção da utilização da tecnologia de ensino e de gestão escolar;
- 3- Apoiar os processos de transferências de competências em matéria de educação para os municípios;

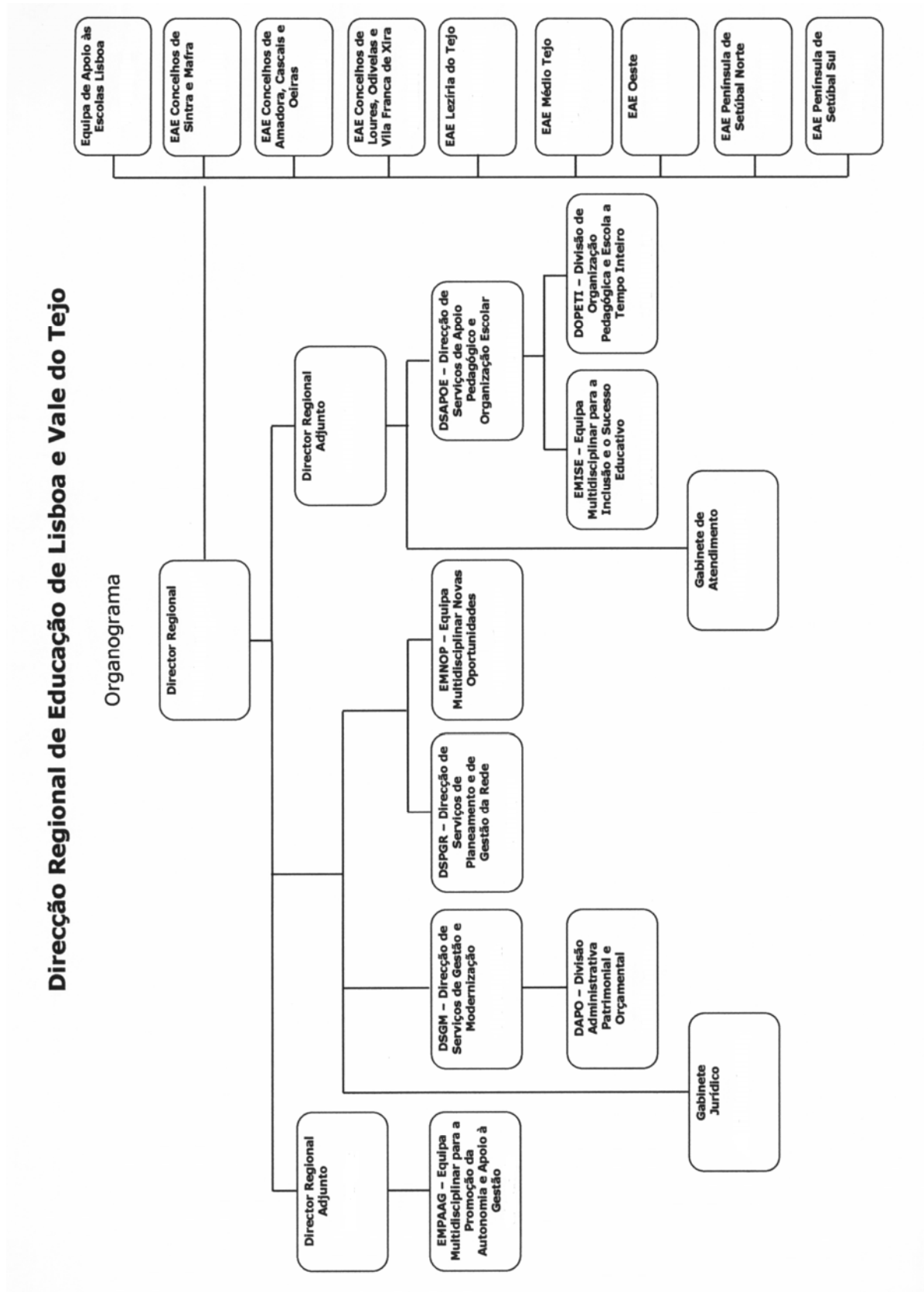
- 4- Agilizar procedimentos e otimizar os tempos médios de resposta aos utentes, através da incrementação de processos de modernização administrativa.

## **b) Serviços**

A Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo tem três direcções de serviço, três equipas multidisciplinares e duas divisões de serviço, a saber:

- Direcção de Serviços de Apoio Pedagógico e Organização Escolar (DSAPOE)
- Direcção de Serviços de Planeamento e Gestão da Rede (DSPGR)
- Direcção de Serviços de Gestão e Modernização (DSGM)
- Equipa Multidisciplinar para a Inclusão e o Sucesso Educativo (EMISE)
- Equipa Multidisciplinar Novas Oportunidades (EMNOP)
- Equipa Multidisciplinar para a Promoção da Autonomia e Apoio à Gestão (EMPAAG)
- Divisão Administrativa Patrimonial e Orçamental (DAPO)
- Divisão de Organização Pedagógica e Escola Tempo Inteiro (DOPETI)

**ORGANOGRAMA**



#### **IV- REFLEXÃO SOBRE AS FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR/ LÍDER EDUCATIVO**

Muitos têm sido os estudos realizados em torno da liderança na gestão das organizações, de tal modo que, muitas vezes, tende a confundir-se liderança com gestão. Contudo, nem todos os líderes são gestores e, do mesmo modo, nem todos os gestores são líderes.

Num artigo de Jorge Adelino Costa, “Líder versus Gestor”(s/d), este faz a dicotomia entre gestor-líder e tipifica os dois perfis do seguinte modo:

- “enquanto ao gestor são usualmente atribuídas funções e modos de comportamento de tipo mais conservador, técnico, racional, analítico, mais presos às normas, aos regulamentos e aos procedimentos vigentes, preocupados em manter os equilíbrios existentes e, por isso, menos criativos, menos inovadores e com perspectivas de actuação mais de curto prazo”<sup>1</sup>;

- “o líder, por outro lado, aparece mais ligado à criatividade e à inovação, com um perfil comportamental mais imprevisível, emotivo e intuitivo, preocupado mais em transformar a realidade do que em mantê-la ou em adaptar-se a ela, procurando sistematicamente entusiasmar as pessoas na adesão aos vários projectos, apresentando perspectivas de actuação e de desenvolvimento organizacional a longo prazo.”<sup>2</sup>

Neste sentido, iremos apresentar os dois conceitos sustentados nos teóricos que têm desenvolvido estudos sobre esta matéria.

##### **1. As funções do gestor**

O gestor é a pessoa responsável pela organização, investido de poderes que lhe conferem um estatuto dentro da mesma. O seu trabalho pode ser definido de acordo com os vários papéis que desempenha ou pelo conjunto de comportamentos associados ao seu estatuto (Mintzberg, cit. por Pina, 2005).

O autor identifica três tipos de papéis desempenhados pelo gestor:

---

<sup>1</sup> Costa, Jorge (s/d). “Líder versus Gestor” – documento policopiado.

<sup>2</sup> Costa, Jorge (s/d). “Líder versus Gestor” – documento policopiado.

- “Papéis de relação – Como representante máximo da organização cabe-lhe a representação externa da mesma, liderar e conduzir as actividades dos seus subordinados;
- Papéis de informação – Assume-se como o centro do núcleo duro da organização, difundindo a informação não só para o interior como para o exterior da organização, permitindo-lhe desta forma exercer influências sobre subordinados e decisores externos à própria organização.
- Papéis de decisão - Compete-lhe fazer evoluir e adaptar a organização à mudança, gerir crises, conflitos, recursos humanos, materiais e económicos (Pina, 2005) ”.

O Gestor Escolar desempenha múltiplas funções e responde às mais diversas solicitações. Deve, portanto, possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer uma forte liderança para adoptar medidas que levem à construção de uma escola afectiva e efectiva, com base numa cultura de sucesso, gerada e gerida no interior da própria escola, elaborada de acordo com as normas do Sistema Educativo, com a filosofia da escola e atendendo aos princípios de uma gestão democrática e participativa.

O gestor deve ser facilitador da efectividade do processo de ensino – aprendizagem, do clima escolar, do envolvimento dos pais e da comunidade, o desenvolvimento do património humano, da gestão participativa de processos, das instalações e recursos humanos, que permitem a interacção sistemática, uns complementando os outros, possibilitando o alcance do desejado e a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, de uma maneira mais eficiente e eficaz, com melhor concentração de esforços e recursos.

Barroso e Sjørslev, citados por Pina (2005), agrupam as competências dos gestores escolares em quatro domínios:

- Domínio administrativo e financeiro;
- Domínio pedagógico educativo;
- Domínio das relações internas;
- Domínio das relações externas.

### **1.1. Domínio administrativo e financeiro**

Neste domínio, as competências do gestor “limitam-se” à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros traduzidos na autorização de despesas, supervisão do trabalho do corpo docente e pessoal não docente, zelar pela manutenção das instalações, organização dos horários escolares e distribuição de serviço docente e não docente, entre outras (Barroso e Sjorslev cit. por Pina, 2005).

Reconhecemos como atribuições do gestor escolar:

- . Identificar necessidades e accionar mecanismos;
- . Assegurar e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola;
- . Optimizar o uso dos recursos financeiros da escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;
- . Dotar a escola com materiais adequados;
- . Promover campanhas, programas e outras actividades para consciencialização da comunidade escolar para a preservação e conservação da escola.

### **1.2. Domínio pedagógico e educativo**

Neste domínio, o gestor intervém na organização do currículo, na orientação do processo ensino-aprendizagem e avaliação dos alunos, manutenção da disciplina, na promoção de actividades curriculares e extra-curriculares que contribuam para o sucesso escolar, entre outras (Barroso e Sjorslev cit. por Pina, 2005).

Identificámos como atribuições do gestor escolar:

- . Articular-se com a Direcção Regional de Educação na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do processo de ensino – aprendizagem;
- . Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação definido pelo Ministério da Educação;
- . Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva;

- . Assegurar que os objectivos enunciados no Projecto Educativo sejam assimilados por todos os elementos da comunidade educativa;
- . Identificar os pontos fortes e fracos da escola, a partir da sua análise situacional, adoptando medidas de intervenção para superar as dificuldades;
- . Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e a sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as directrizes nacionais;
- . Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interactivos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola;
- . Estimular e apoiar os projectos pedagógicos experimentais da escola;
- . Assegurar o alcance dos objectivos de aprendizagem, definidos por ano e ciclo de escolaridade;
- . Garantir o cumprimento do calendário escolar, monitorizando a actividade dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e o seu alinhamento com a proposta pedagógica, organizando o currículo em unidades didácticas;
- . Acompanhar as reuniões de actividades complementares, fomentando a análise da avaliação e a adopção, quando necessário, de medidas de intervenção;
- . Acompanhar a frequência das aulas e avaliação contínua do rendimento dos alunos, analisando os dados e adoptando medidas para a correcção de desvios relativamente às metas traçadas;
- . Controlar a rotina da sala de aula através da actuação dos Coordenadores Pedagógicos – Coordenadores de Departamento Curricular;
- . Acompanhar a execução dos projectos em parceria com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola.

### **1.3. Domínio das relações internas**

Inserem-se neste domínio a liderança da instituição, a gestão de conflitos, a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos seus subordinados, a motivação de todo o pessoal e a difusão de informação, entre outras (Barroso e Sjørslev cit. por Pina, 2005).

O clima escolar, resultado destas relações internas, refere-se a um constructo estruturado, de tal forma que expresse a responsabilização colectiva de todos os participantes da comunidade escolar em relação ao sucesso do processo ensino-aprendizagem, resultando num clima harmonioso e produtivo, onde todos unem esforços para atingir os objectivos propostos para a sua concretização.

O desenvolvimento de recursos humanos envolve a criação de ambiente favorável e oportunidades para a formação profissional, auto-formação, pesquisa, experimentação, debates e reflexão pedagógica e de gestão no interior da escola, estudando e analisando a prática educativa e viabilizando a introdução legítima de novos padrões de gestão e de ensino.

São atribuições do gestor escolar:

- . Adoptar estratégias de gestão que reforcem a prevenção de problemas na escola;
- . Gerir o funcionamento da escola, zelando pelo cumprimento da legislação, normas educacionais e pelo padrão de qualidade de ensino;
- . Proporcionar um ambiente que permita à escola cumprir a sua missão, objectivos e metas, fundamentado nos seus valores, supervisionando o funcionamento e a manutenção dos diversos recursos de infra-estrutura;
- . Possibilitar o bom funcionamento da escola através do estabelecimento de normas regulamentadas no Regulamento Interno, favorecendo a melhoria da qualidade do trabalho;
- . Manter o fluxo de informações actualizado e regular entre a direcção, os professores, pais e a comunidade local;
- . Coordenar as acções sócio educativas desenvolvidas na unidade escolar;
- . Assegurar visibilidade às acções desenvolvidas na escola;
- . Socializar os resultados das acções de gestão, reconhecendo os níveis de avanço e dificuldades da escola;
- . Expressar confiança na capacidade de eficácia da escola;
- . Facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola;

- . Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com os Centros de Formação;
- . Identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adoptando uma postura participativa nas acções de planeamento e execução das actividades curriculares;
- . Proporcionar ao professor momentos de auto-avaliação, pesquisa, experimentação, debate e reflexão da prática pedagógica numa perspectiva crítico reflexiva;
- . Promover a efectividade do processo de avaliação de desempenho da actividade docente.

#### **1.4. Domínio das relações externas**

Incluem-se neste domínio as funções de representação oficial da escola, relações com os pais e encarregados de educação e com a administração central, outros estabelecimentos de ensino e com outros serviços e instituições, entre outras (Barroso e Sjoslev cit. por Pina, 2005).

A gestão participada de processos de decisão está concebida como uma gestão fundamentada nos princípios de co-gestão com o Conselho Geral e com os representantes das organizações associativas locais, legitimando a tomada de decisões numa acção colegial com diferentes níveis de responsabilidades.

O envolvimento dos pais e da comunidade local decorre de um processo de mobilização e organização, de forma responsável e consciente, que possibilita canais de participação com representantes de organizações associativas de pais, alunos e professores, contribuindo para o aperfeiçoamento do trabalho educativo e o relacionamento da escola com a comunidade em que se insere.

Constituem atribuições do gestor escolar:

- . Coordenar a elaboração, sujeita a aprovação por parte da Assembleia de Escola, e implementação do Regulamento Interno;
- . Promover o alcance dos objectivos da escola, identificando obstáculos, reconhecendo a sua natureza e procurando soluções adequadas;
- . Propor as acções educativas pertinentes a cada nível de ensino, de acordo com as normas e directrizes do Ministério da Educação;
- . Administrar a utilização dos espaços físicos da escola e o uso dos recursos disponíveis;
- . Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamental e financeira, acompanhando e controlando as despesas e o fluxo de caixa;
- . Organizar colectivamente as rotinas da escola e acompanhar o seu cumprimento;
- . Estimular a formação de organizações estudantis, actividades desportivas, artísticas e culturais na unidade escolar;
- . Aplicar instrumentos de registo de matrícula e de acompanhamento da movimentação escolar dos alunos, sistematizando os dados e emitindo relatórios;
- . Controlar o desenvolvimento das acções de gestão, em parceria com a Assembleia de Escola, com vista à identificação dos resultados, propondo as intervenções necessárias;
- . Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em actividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas da Assembleia de Escola;
- . Estimular a participação dos pais na educação dos filhos, envolvendo-os no acompanhamento do desempenho dos alunos e fortalecendo o relacionamento entre pais e professores;
- . Manter comunicação frequente com os pais, mediante a transmissão de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola;
- . Viabilizar a interacção entre a escola e a comunidade local, criando e controlando projectos em parceria com as diversas organizações, visando

apoio às actividades educacionais, sociais, culturais, desportivas e de lazer;

- . Maximizar a actuação da comunidade local junto à escola, identificando os recursos e sendo hábil nas relações com os seus diversos segmentos;
- . Propor que a escola realize campanhas educativas e programas com temas que despertem o interesse da comunidade escolar.

É neste domínio das relações externas que Durand-Prinborgne, citados por Pina (2005), enquadram o gestor escolar, reconhecendo na sua actividade diária uma dupla finalidade: a capacidade de criar uma cultura organizacional que possibilite o desenvolvimento dos diferentes actores que agem e interagem no espaço escolar, por um lado, e a capacidade de incutir o espírito de equipa e fazer sentir o “amor pela camisola”, na vivência do Projecto Educativo de Escola.

## **2- O LÍDER EDUCATIVO**

O gestor escolar é sobretudo um líder educativo. De acordo com Alvarez, “não existe qualquer grupo humano, sobretudo de dimensões médias ou grandes, que possa funcionar eficazmente sem qualquer tipo de liderança, seja ela formal e institucional, seja ela ocasional e informal” (Pina, 2005a). O mesmo autor considera também que esta situação só é possível se existir alguém capaz de convencer, atrair e entusiasmar o grupo, e “ influenciar as pessoas para que empenhem voluntariamente os objectivos do grupo”<sup>3</sup>.

Um dos aspectos que merece destaque é a capacidade do líder de pensar de forma estratégica. Pensar de forma estratégica exige esforço e treino persistente no desenvolvimento de capacidades específicas.

Segundo Bennis (1984), podem ser citadas cinco competências que o líder da Organização deve desenvolver:

---

<sup>3</sup> Terry, cit. por Smith e Piele, 1996, cit. por Southworth, 1998 cit. por Pina, 2005a.

- visão;
- comunicação e alinhamento;
- persistência, consistência e focalização;
- empowerment* ;
- aprendizagem organizacional.

Cabral (1997, p. 64) diz que uma das funções do líder: “ será assim a de libertar professores, alunos, pais e membros da comunidade em geral, da noção de pessoa - peça do paradigma mecanicista e de os construir como pessoas livres, capazes de pensar, de agir, de reflectir, de tomar decisões num contexto de respeito mútuo, e de sentido de dever”.

## **2.1- Estilos de liderança**

A questão da liderança é perspectivada por diferentes abordagens – mecanicista (líder nato, líder treinado, líder ajustável), cultural, ambígua, de mercado (líder empresarial, líder estratégico) e crítica (Estêvão, 2000; Costa, 2000). Articuladas, embora cada uma à sua maneira, com os ideais de democracia e de bem comum são as formas de liderança solidária, com ênfase na inclusão, e liderança crítica, preocupada com a emancipação.

O discurso crítico de liderança desoculta o poder absoluto da gestão, dando relevo a questões como as de justiça e de democracia, critica e tenta dissuadir práticas de poder coercivo, mesmo que dissimuladas segundo fórmulas de revalorização do capital humano, de que são exemplo os conceitos de “aprendizagem organizacional”, “organização qualificante”, “gestão participativa”, “cultura organizacional”, etc.

Numa visão ambígua de liderança e articulada com a perspectiva micropolítica, temos o conceito de “liderança dispersa” introduzido por Alan Bryman. Segundo este autor, a imagem de liderança deve ser vista mais como uma actividade difusa e dispersa nas organizações (1996: 284). É uma abordagem de liderança que está atenta às suas práticas efectivas, não as vendo como

reservadas exclusivamente aos líderes formais. Este poder “difuso” decorre da existência de muitos centros de poder na sociedade democrática actual, podendo mesmo falar-se de uma “poliarquia”, na medida em que a sociedade é regulada por “procedimentos que admitem a participação, o dissenso e, portanto, a proliferação dos lugares em que se tomam as decisões colectivas”(Bobbio, 1988b: 95).

Desta ideia de liderança ressalta um ênfase nas lideranças intermédias, nas equipas de trabalho e nas lideranças informais. Resulta também a noção de que se pode ser gestor sem se ser líder formal e de que a liderança não se situa necessariamente nos órgãos de topo da organização. Esta concepção de liderança é muito útil na análise da organização escolar, com a tendência para a existência de uma estrutura de topo que é tendencialmente tricéfala, em que o trabalho mais importante é feito na base (sala de aula), e em que as qualificações são mais ou menos uniformes e em desconexão com o desempenho de cargos.

Não obstante partilharmos dos pressupostos de uma liderança dissipada pela organização, isto é, optarmos por olhar para essa questão como *lideranças* e menos como *liderança*, os presidentes das escolas serão peças fundamentais para a mudança das mesmas (Ball, 1987) e possuem substanciais reservas de poder e impacto no processo de tomada de decisão (Bush, 1995: 87). Essa mudança também é, muitas vezes, liderada pelos professores mais jovens, normalmente menos influentes na escola, podendo constituir um factor de um certo mal estar<sup>4</sup> (Ball, 1987: 73). Se esses professores jovens encontram muitas dificuldades em vencer a resistência à mudança, podem ser absorvidos pela cultura estabelecida, podem optar pelo *exit* e atrofiar o desenvolvimento da organização, ou então enveredar pelo *voice*, no sentido de influenciar a opinião de alguns actores e difundir a insatisfação para impor a mudança.

---

<sup>4</sup> Sobre as questões da mudança, Friedberg (1993: 332) dá relevo à afirmação de um *leadership*. Esse “empresário social” existiria a diferentes níveis da hierarquia para a mobilização do conjunto de actores.

Refira-se que a mudança nas escolas é, muito raramente, politicamente neutral, uma vez que fortalece ou ameaça interesses (Ball, 1987: 88). Na opinião deste autor, o papel do director é fundamental para a compreensão da micropolítica da escola. Samuel Bacharach (1988: 282) considera que o mais importante em qualquer análise organizacional são as dinâmicas de poder no que se refere aos recursos. As formas de liderança exigem maior ou menor apoio mútuo entre o líder e os que são dirigidos. A direcção está sujeita tanto a penas como a prazeres. Assim, pode ser uma tarefa solitária, como pode ser exercido o papel de vilão.

A forma como nas escolas é exercida a liderança não é um aspecto a descurar. Podemos sinalizar, a partir de uma tipologia de Stephen Ball (1987: 97), criada a partir de estudos de caso, pelo menos, quatro estilos de liderança diferentes – o *interpessoal*, o *administrativo*, o *antagonista* e o *autoritário*, sendo os dois últimos *nuances* diferenciadas de um estilo *político*. O líderes de estilo interpessoal privilegiam o contacto cara a cara no desempenho do seu papel. É valorizada a informalidade e a palavra-chave é a lealdade. Exige-se do líder um relacionamento interpessoal fácil. Também Peter Gronn (1988: 296) entende que “[...] o corredor é o lugar onde cumprimentos são trocados, contactos são feitos [...]” ou, de outro modo, “em contraste com o ensinar (...) administração numa escola pode acontecer em qualquer lugar” (*id.*, *ibid.*: 308). Os líderes administrativos recorrem mais aos procedimentos formais. A informação flui pelas estruturas. Tudo está previsto num tipo de configuração burocrática que, como já vimos, é uma forma de domínio. Há divisão do trabalho, daí a vantagem na preparação administrativa do líder. Os antagonistas tendem a possibilitar a discussão e o confronto para manter o controlo. Em contraste, os líderes autoritários evitam e sufocam a discussão para favorecer esse controlo. A discussão, a existir, será uni-direccional. Há uma adesão ao *statu quo*. Na selecção e recrutamento de pessoal é valorizado o conformismo e a docilidade.

William Greenfield (1991: 182), a partir de um estudo por si efectuado, chega à conclusão que, aos estilos de liderança descritos, haveria que acrescentar um híbrido entre o interpessoal e o político a que ele denominou de *profissional*,

que está representado no líder que trabalha de uma forma colaborativa e cooperativa com os professores para melhor servir os interesses dos alunos.

Naturalmente que um estilo de liderança autoritário tende a favorecer a (re)centralização no interior da escola e daí que uma descentralização “[...] para o estabelecimento escolar não é necessariamente uma descentralização no estabelecimento escolar” (Dunlap & Goldman, 1991: 12). Para que a descentralização no interior da escola aconteça, segundo estes autores, a administração da mesma teria que basear a sua acção no que denominam por “poder facilitador” (*facilitive power*) (Goldman, Dunlap & Conley, 1999). A ocorrência de cada um destes estilos de liderança e o tipo de participação que lhe está associado dá origem a respostas dos professores de satisfação, fatalismo ou frustração que se podem articular com os quatro tipos políticos de actores já apresentados.

Esta relação de poder dos directores de escolas com os professores e outros actores é assinalavelmente trabalhada por Joseph Blase e Gary Andersom (1995: 18) que nos apresentam uma matriz da liderança micropolítica, donde resultam quatro quadrantes, em função do estilo de liderança (aberto e fechado) e dos objectivos da liderança (transformacional/proactivo e conservador/reactivo), dando origem a quatro abordagens de liderança: *autoritária* (fechado e conservador); *antagonista* (fechado e transformacional); *facilitadora* (aberto e conservador) e *democrática* ou *empowering* (aberto e transformacional).

A *liderança democrática* exerce o *poder com* (*power with*) os professores e promove a democracia e o *empowerment* social e

“define democracia mais do que uma mera gestão participatória ou de *empowerment* dos professores. Democracia é de perto identificada com questões como equidade e justiça em todos os níveis da vida institucional e social” (*id., ibid.* : 22).

Naturalmente que, quando “os directores tomam decisões para os professores [e estes], por sua vez, exercitam a autoridade sobre os estudantes” (Bolman & Deal, 1989: 113), não se poderá falar certamente de uma escola democrática, participativa e imbuída de um verdadeiro *empowerment* social. Também não se pode falar em liderança democrática se esse não é o modelo utilizado na sala de aula. Os professores que não praticam uma liderança democrática na sala de aula, criando espaços de participação activa dos alunos na sua própria aprendizagem, também não serão capazes de a praticar fora da sala de aula e toda a sua relação, quer com os pares, quer com outros actores escolares, provavelmente não será pautada por valores democráticos.

A *liderança autoritária* exerce o *poder sobre* (*power over*) os professores e promove a manutenção do *statu quo*. A *liderança antagonista* exerce o *poder sobre* e o *poder através* (*power through*) dos professores e promove uma visão moral do líder. Finalmente, a *liderança facilitadora* exerce o *poder através* e o *poder sobre* os professores e promove um clima organizacional mais humano e o *empowerment* individual.

Os estilos de liderança aqui avançados contêm um poder explicativo assinalável, num quadro actual de liderança complexa das escolas, em que se podem perspectivar formas bi ou tricéfalas de governo dos estabelecimentos de educação e ensino. A articulação destes estilos de liderança com as predisposições para a autonomia e formação é uma forte possibilidade, podendo revestir um modelo de análise interessante para a observação das dinâmicas e lógicas de acção concretas.

Outras das questões igualmente discutidas a propósito de liderança, é a liderança carismática. Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, que permite fazer milagres ou prever eventos futuros. De acordo com House (1977), existe um conjunto de traços de personalidade que estão presentes em todas as situações de liderança: fluidez verbal, sociabilidade, ascendência, motivação pelo sucesso, iniciativa, responsabilidade, auto-afirmação e energia que constituem algumas das características do líder que, junto dos liderados, promovem afeição, aceitação,

obediência quase incondicional e até envolvimento emocional com o líder e seus objectivos. Max Weber (1944) usou a expressão associada a autoridade para descrever a forma de influência baseada nas características pessoais distintivas do indivíduo e não na tradição ou no poder hierárquico do indivíduo.

Na literatura existente sobre a liderança, o termo carisma tem a sua origem a partir de estudos feitos sobre movimentos religiosos, políticos e sociais. Em todos os estudos, a controvérsia maior é saber se o carisma é principalmente atributo do líder, se é resultado de factores contextuais, ou da interacção e respectivos processos de influência entre líderes e liderados. O carisma resulta da percepção por parte dos liderados das qualidades e comportamento do líder.

Características do líder carismático segundo vários autores:

<b>Max Weber</b>	<b>Freud</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Bom e Tarde</b>
Solitário	Narcisismo	Dom (referido a Deus);	Imaginação
Misterioso	Energia	Serviço à comunidade	Capacidade de comunicar
Excêntrico	Auto-orientação	Sentido de justiça	Inflexibilidade
Estigmatizado	Iluminado;	Paciência	Espírito de missão
Dominador	Visionário	Benevolência	Tenacidade
Relacionamento personalizado	Fanático de uma ideia	Inovação	Fanatismo

Qualidades excepcionais	Sedutor	Abnegação	Mais coragem do que inteligência
Legitimidade			Sucesso
Dom sobre-humano			Desprendimento
			Sedução

Têm sido empreendidas diversas tentativas com vista a diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos. House (1977) identificou três características: elevada autoconfiança, forte necessidade de poder e elevadas convicções nas suas crenças e ideais. Bennis e Nanus (1985) identificaram quatro: visão ou sentido de futuro, capacidade de partilhar de um modo claro a visão com os colaboradores, ser consistente no concretizar da visão e conhecer os seus pontos fortes e potencializá-los.

Seguidamente, apresentam-se os seis estilos de liderança identificados por Goleman (2000):

- 1- Coercivo – o líder exige concordância imediata ( “Faça o que eu lhe digo.”);
- 2- Autoritário – o líder mobiliza as pessoas em torno de uma visão (“Siga-me.”);

- 3- Paternalista – o líder cria harmonia e constrói laços emocionais (“ As pessoas estão sempre primeiro.”);
- 4- Democrático – o líder procura o consenso através da participação (“ O que pensa?”);
- 5- Modelo – o líder estabelece elevados níveis de *performance* (“ Faça como eu, já.”);
- 6- Treinador – o líder prepara as pessoas para o futuro (“ Tente isto.”).

Bass (1990) define liderança como interacção entre dois ou mais elementos de um grupo o que, muitas vezes, implica uma estruturação ou reestruturação de situação e expectativas dos membros.

Jago (1982) contextualiza a liderança como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos no grupo.

Salienta-se, ainda, o lado político da liderança, pois implica exercício de poder. Poder significa exercer influência, mas na base do domínio da força ou da submissão à autoridade, quer o agente do poder seja um indivíduo, quer seja um grupo.

Porque o poder é relação – função da existência de dois seres em interacção - e reciprocidade – a direcção de influência é bidireccional, isto é, o detentor do poder influencia e é influenciado pelos destinatários do poder -, impõe-se a persuasão para sustentar o exercício do poder, o qual não é mais que o exercício da liderança, fundamentado no poder pessoal.

Outro aspecto relevante é o papel que a cultura e o clima escolar exercem no desenvolvimento organizacional e na prossecução da excelência das Escolas.

O clima de Escola, como define Sergiovanni (1991), tem uma relação importante com a eficácia da Escola e o seu desenvolvimento, quando articulado com a liderança escolar: “Favorable school climates can result in more or less effective schooling depending on the quality of educational

leadership that exists to channel climate energy in the right directions” (Sergiovanni, 1991, p: 217).

Quanto à importância da cultura de Escola, Sergiovanni (1991) refere as suas implicações num maior compromisso e melhor desempenho no trabalho desenvolvido pelas pessoas, dizendo que: “The benefits of a strong culture are clear. Culture represents an effective means of coordination and control in loosely connected and nonlinear world. Its covenant or center of purposes and shared values represents a source of inspiration, meaning, and significance for those who live and work in the school. These qualities can lead to enhanced commitment and performance that are beyond expectations. And as a result the school is better able to achieve its goals.” (Sergiovanni, 1991, p: 223).

Bass (1985) define a liderança transformacional em termos do efeito do líder sobre os liderados (confiança, admiração, lealdade e respeito) e que se traduz em torná-los mais orgulhosos da importância e do valor do trabalho realizado, a induzi-los a ultrapassarem os seus interesses particulares em favor dos superiores interesses do grupo ou da organização e a activar as suas necessidades de auto – realização.

Para Alvarez, segundo Ferreira, um líder transformacional possui carisma, o qual “resulta da percepção por parte dos liderados das qualidades e comportamento do líder, percepções estas, influenciadas quer pelo contexto da liderança, quer pelas necessidades individuais e colectivas dos liderados” (2001, p: 393).

## V- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão, ressalta um percurso profissional fundamentalmente norteado pelo desempenho de funções de gestão educacional. Isto é, enquanto docente foram sempre atribuídas tarefas de índole organizacional/administrativas não podendo, no entanto, descurar as implicações que o factor motivacional do líder educativo podem desencadear numa organização educativa. Sem dúvida este o maior paradoxo, mas paralelamente o maior desafio, que durante cerca de 14 anos foram parte integrante do meu percurso profissional.

Na hipótese de o leitor questionar quais os benefícios do desempenho de cargos desta natureza, apraz-me salientar o facto de poder ter contribuído para a melhoria educativa de um determinado contexto escolar, bem como, ter-me possibilitado o efectivo desempenho de funções de natureza técnica noutros organismos da Administração central.

A participação na elaboração dos vários instrumentos de gestão, como o caso do Projecto Educativo, documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias que a escola se propõe a cumprir na função educativa, serviram também para o aprofundamento da visão do meio educativo onde se inseria a organização que geria.

Na natureza do exercício destas actividades, nunca deixou de estar presente cariz pedagógico próprio de um profissional da educação. Contudo, enquanto, num primeiro período, se norteou pelo contacto directo com a comunidade escolar e se resumiu pelos ensinamentos e aprendizagens colhidas, que, numa segunda fase, concretamente a última do meu desempenho/desenvolvimento profissional, os pudesse colocar ao serviço de uma determinada área pedagógica abrangente, agora, uma comunidade escolar bastante mais alargada.

A experiência de fazer parte de Equipa de Apoio às Escolas foi a mais enriquecedora das funções exercidas, pelo facto de poder partilhar os conhecimentos adquiridos ao longo de 14 anos.

A um gestor educacional em tempo de mudança são solicitadas as funções de coordenador e promotor da transformação de todos os componentes do sistema, desenvolvendo as suas capacidades críticas criativas, de reflexão, perspicácia e inovação.

A mudança no seu percurso também foi uma tónica que persistiu. Mas, também liderar respeita a forma como se lida com a mudança.

A organização educativa, se quiser sobreviver e desenvolver-se terá de se adaptar às evoluções do ambiente que a rodeia. Também a autora teve de se adaptar à constante mudança no seu percurso profissional. O modo como aceitou a mudança, e liderou a mudança na organização que geria, ajudou a que se processasse mais rapidamente na aceitação dos restantes agentes educativos. As mudanças no seu percurso sempre foram tomadas como mais um desafio encorajador. Todas as mudanças e decisões foram constantemente participadas democraticamente, tendo em conta a posição e opinião de cada agente educativo, ouvidos os órgãos competentes para o efeito. Sempre usou o lema “Liderar para mudar” .

A verdadeira gestão escolar exige um líder democrático, que Cabral (1994) caracteriza como sendo: “(...) um gestor de gestores, um coordenador e promotor de esforços, é um mediador de conflitos, é o facilitador do processo de desenvolvimento da instituição, removendo obstáculos, ultrapassando crises, sendo um símbolo de esforço comum, o porta-voz objectivos organizacionais. Acima de tudo, tem de ser o profeta que ajuda a instituição a visualizar o mundo, a construir uma visão das suas potencialidades. É ele o garante dessa visão última, não endeusando-a num dogma, mas mantendo-a viva, dinâmica e provável”(p.174).

Em jeito de retrospectiva, vê-se um filme que, em alguns dias foi a cores e noutros a preto e branco, já que nem sempre as decisões tomadas foram as mais correctas. Mas, que faz um gestor escolar senão tomar decisões? Talvez seja a tomada de decisão que faz a diferença entre um gestor e um líder. Reconheço hoje, porque a realização deste trabalho pretendeu reflectir sobre um percurso, sobre resultados e metas pessoais, sobre a prática, sobre a gestão e sobre a leccionação de forma a poder melhorar o desempenho, visto que ser professor e ser gestor podem ser duas actividades que se interligam como um “casamento”.

Quase a concluir esta reflexão a autora decide abrir o seu coração e revelar que apesar de considerar a sua função na Direcção Regional como mais um desafio, não o considerou tão desafiante como as outras funções desempenhadas. As funções técnicas revelaram-lhe que o verdadeiro desafio está na Escola. Talvez com a entrada do novo diploma que extingue as Direcções Regionais, as Escolas tenham novos desafios a desempenhar, a desenvolverem a sua autonomia e a sua liderança.

Resumindo, o facto de ter exercido funções dirigentes possibilitou (-me) a visão macro da organização educativa, ter contribuído para a construção da melhoria educativa de uma certa população escolar, além de ter originado um enriquecimento pessoal e desempenho profissional.

## BIBLIOGRAFIA

**APPLE**, Michael W. & **BEANE**, James A. (2000). *Escolas Democráticas* (trad. portuguesa do título original de 1995 – *Democratic schools*). Porto: Porto Editora.

**BACHARACH**, Samuel B. (1988). “Notes on a political theory of educational organizations”. In Adam Westoby (ed.). *Culture and power in educational organizations*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 277-288.

**BALL**, Stephen J. (1987). *La Micropolítica de la Escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. (Tradução em 1989 para o castelhano do título original - *The Micropolitics of the School: Towards a Theory of School Organization*). Barcelona: Ediciones Paidós.

**BASS**, B.M. (1990), *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, The Free Press London.

**BENNIS & NANNUS** (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*: New York: Harper & Row.

**BERNOUX**, P. (1985), *Sociologie des Organisations*. Seuil, Paris.

**BLASE**, Joseph & **ANDERSON**, Gary (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership. From Control to Empowerment*. London: Cassell.

**BOBBIO**, Norberto (1988a). *O Futuro da Democracia*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

**BOLMAN**, Lee & **DEAL**, Terrence (1989). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- BRYMAN**, A. (1996). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. (276-292). London: Sage.
- BUSH**, Tony (1995). *Theories of Educational Management*. (1ª edição de 1986). London: Harper and Row.
- BUSH**, Tony (2003) *Gestão e Liderança Educacionais: Perspectivas Inglesa e Internacional*, revista do Fórum Português da Administração Educacional: nº 3, 110-120.
- CABRAL**, Ruben (1997). *A Reinvenção da Escola*. In Cunha, Pedro d'Orey da Cunha (coord). *A Educação em debate*. Universidade Católica Portuguesa.
- CABRAL**, Ruben (1994). *A formação de professores e as estruturas educativas*. ESEJD. Lisboa
- COSTA**, Jorge A. (2000). "Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas". In Jorge A. Costa, António N. Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade Aveiro, pp. 15-33.
- ESTÊVÃO**, Carlos V. (2000). "Liderança e Democracia: o Público e o Privado". In Jorge A. Costa, António N. Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 35-44.
- ETZIONI**, Amitai (1984). *Organizações Modernas*. S. Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- FERREIRA**, J. M. Carvalho, NEVES, José & CAETANO, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

**FORMOSINHO, J.** (1986). *Organização e Administração Escolar*. Braga: Universidade do Minho (policop.).

**GOLDMAN, Paul DUNLAP, Diane M.; & CONLEY, David** (1999) “Poder Facilitador e Soluções não Estandarizadas para a Reestruturação da Escola”. In Manuel J. Sarmiento (org.). *Autonomia da Escola. Políticas e Práticas*. Porto: Asa Editores, pp. 229-256.

**GOLEMAN, D.** (2000) Leadership that gets results, Harvard Business Review, pp. 78-90

**GREENFIELD, William D. Jr.** (1991). “The Micropolitics of Leadership in an Urban Elementary School”. In Joseph Blase (ed.). *The Politics of Life in Schools* Newbury Park: Sage Publications, pp. 161-184.

**GRONN, Peter C.** (1988). “Talk as the work: the accomplishment of school administration”. In Adam Westoby (ed.). *Culture and power in educational organizations*. Milton Keynes: Open University Press, pp. 289-314.

**HOUSE, R.J.** (1977). *Theorie of Charismatic Leadership*. Carbondale: Illinois University.

**JAGO, A.** (1982) *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, Management Science, 28, pp 315-336.

**LIMA, L.** (1998a). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar: um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974 - 1988)*. Braga: Universidade do Minho, 2ª edição.

**PINA, Ana** (2005). *As funções do gestor escolar*, Lisboa: Instituto de Educação e Ciência (policop.).

**PINA**, Ana (2005a). *A liderança nas escolas*, Lisboa: Instituto de Educação e Ciência (policop.).

**PINA**, Ana (2005b). *A tomada de decisão*, Lisboa: Instituto de Educação e Ciência (policop.).

**Rego**, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

**TYLER**, W. (1991). *Organización Escolar*. Madrid; Ediciones Morata, S.A. (trad. Esp.).

**SERGIOVANNI**, T. (1991). *The principalship: a reflective practice perspective*. Massachussettes: Alan and Bacon.

**SERGIOVANNI**, T, Starratt, Robert (2001); *Supervision: A Redefenition*, McGraw-Hill.

**WEBER**, M. (1984). *Economia y Sociedad*. Cidade do México, Fundo de Cultura Económica.

### **Legislação consultada**

Decreto-Lei nº 213/2006 de 27 de Outubro.

Decreto Regulamentar nº 31/2007, D.R.nº63,Série I de 29-03-2007

Portaria nº364/2007, D.R.nº 64, Série I de 30-03-2007

Portaria nº 679/77 de 8 de Novembro

Decreto – Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio