

VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar

A emergência do director da escola: questões políticas e organizacionais

25 e 26 de Outubro de 2010

Universidade de Aveiro
Organização do [Departamento de Educação](#)

- Portugal -

Organização
António Neto-Mendes
Jorge Adelino Costa

<http://www2.dce.ua.pt/visimposiooge/>

Resumos das comunicações

1. A escola pública portuguesa: entre a burocracia, a gestão pela qualidade e a política de autonomia – contradições e tendências relativas à figura do Director

Albino Lopes

ISCSP

Luís Barrosa

ISCE

luisbarrosa@gmail.com

A comunicação centra-se numa análise à recente legislação produzida pelo governo, acerca da autonomia da gestão e administração escolar, problematizando as reformas em curso, centrando-as nas contradições e tendências relativas à figura do Director. Assim, colocamos as seguintes interrogações:

- Trata-se de um avanço no caminho da modernização administrativa pela via daquilo que definimos como “retorno à burocracia”, ou trata-se mais de uma pseudo-autonomia?

- A via seguida configura, efectivamente, uma convergência com o sector privado (introduzindo no articulado legal um discurso que evoca as suas características distintivas de experiência de autonomia e de cultura de mercado), bem como de afirmação da cultura de regulamentação/regulação (a qual, de resto, tem sido essencialmente cultivada pelo sector público)?

- Estamos ou não a caminho de uma aproximação da Escola Pública à cultura de TQM, responsável pelos êxitos empresariais do nosso tempo, a qual conseguiu conciliar a qualidade do produto/serviço, a resposta às exigências do regulador (traduzidas em normas e auditorias), a participação entusiástica das pessoas e, sobretudo, a escolha livre do cliente plenamente informado pelo produtor de bens e serviços, pelo regulador público e pelo auditor de qualidade (sendo estes, por sua vez, independentes entre si, e ambos independentes do produtor dos bens ou serviços)?

- Tem a figura do Director proposto as condições de liderar uma mudança cultural ou terá antes a tendência para se afirmar pelo poder normativo e burocrático, antagónico com a desejada (!) autonomia?

- Pode, enfim, uma autonomia emergir na ausência de um compromisso firme com a Gestão pela Qualidade Total?

2. O que são lideranças fortes e eficazes?

Elisabete Ferreira

FPCEUP

elisabete@fpce.up.pt

Ana Isabel Silva

FPCEUP

mced08024@fpce.up.pt

No estudo da Administração Escolar, mais especificamente da autonomia e gestão das escolas, temos vindo a perspectivar o desenvolvimento da autonomia escolar e o processo de contratualização numa perspectiva de estudo das lideranças e da governação democrática da escola pública portuguesa. Através do decreto-lei n.º 75/2008, generaliza-se a figura do Director nas escolas, enquanto órgão unipessoal, evocando-se a necessidade de “lideranças eficazes”, que nos trazem uma visão gerencialista numa procura de eficácia e eficiência através da mensuração dos resultados escolares. Neste sentido, a investigação aponta, no nosso entendimento, para uma *ampulheta de saberes* em que vale pensar e aprofundar os estudos sobre as lideranças das escolas autónomas.

Não obstante, entendemos que a autonomia é um conceito plural e se tem desenvolvido de forma híbrida. Assim, partimos das críticas à centralização burocrática, para encontrar distintos propósitos na reivindicação da autonomia escolar e admitir a possibilidade de vivências autónomas dependentes da acção humana e da (inter)relação e interdependência entre os actores. Deste modo, e no reconhecimento de que as políticas de promoção da autonomia escolar na Europa têm sido impostas numa lógica descendente, do topo para a base, apresentamos a autonomia associada ao desenvolvimento de processos quer de descentralização, quer de desconcentração, sendo que, em Portugal, se tem mantido uma administração do tipo centralizado-desconcentrado.

Nesta comunicação centramo-nos ainda, na análise interpretativa dos sentidos e das representações dos/as directores/as de escolas na implementação dos contratos de autonomia com ênfase nas preocupações e nas ocupações dos sujeitos que assumem um papel preponderante neste processo de reforço da autonomia escolar através da (re)centralização de poderes na figura do Director. Por último, identificam-se as tensões e os paradoxos éticos numa tipologia de lideranças e nas possibilidades de uma autonomia escolar (re)forçada pelo contrato.

3. Configurações de universidade e gestor académico: uma análise da realidade universitária angolana

Eugénio Alves da Silva

Universidade do Minho

esilva@le.uminho.pt

O panorama universitário angolano alterou-se radicalmente no último ano após o desmembramento e redimensionamento da única universidade pública do país em sete novas universidades espalhadas pelo território nacional segundo o princípio das regiões académicas. Estas universidades, independentemente das suas condições, passaram a operar num contexto de novas exigências marcadas por lógicas de controlo, avaliação e prestação de contas, num regime de tutela face ao Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia que, para assegurar uma forte regulação estatal do sector do ensino superior, vem restringindo a autonomia daquelas. No âmbito deste quadro jurídico e institucional, criado para conferir rigor à administração universitária, credibilidade às universidades e confiança no ensino superior público, os gestores universitários de topo (reitores e decanos) são confrontados com uma realidade que exigirá deles um exercício no sentido de equilibrar a autonomia universitária com o controlo e supervisão da tutela, visando garantir o desenvolvimento das suas universidades com base num “Plano de Desenvolvimento Institucional” que funcionará como um contrato de confiança com o MESCT e em função do qual serão financiadas. Procuraremos perceber como se posicionarão estes gestores face à regulação por controlo remoto por parte do MESCT e quais as possibilidades de escape ao abrigo da autonomia universitária.

4. Organizar a escola por equipas educativas – a direcção e coordenação pedagógica da escola

João Formosinho

Universidade do Minho

Joaquim Machado

Universidade do Minho

machado@ie.uminho.pt

A proposta de organização da escola por Equipas Educativas apresenta três dimensões: a gestão integrada do currículo, a flexibilidade grupal dos alunos e a unidade de acção das equipas docentes.

Originariamente proposta em Portugal para o 2º ciclo do ensino básico – e, depois, para o 1º ciclo –, este modelo tem sido ensaiado também no 3º ciclo em escolas que o acolheram e testaram as suas condições de exequibilidade num sistema centralizado que apela recorrentemente à autonomia dos professores e se declara aberto a novas modalidades de organização intermédia da escola.

Nesta comunicação, damos conta da opção de uma escola do norte de Portugal para, a partir de 2009/2010, se organizar em torno do Conselho de Ano, fazendo sobressair novas lideranças intermédias – os Coordenadores de Ano – e interpelando o director e os coordenadores de ano a reconstruir significados para o trabalho dos professores e para a organização intermédia da escola.

A introdução de uma inovação na escola como a da organização por Equipas Educativas remete para uma concepção da escola como organização aprendente e requer a reconfiguração do papel do director e da administração da escola.

5. Governação da escola e excelência escolar: as representações dos alunos laureados num quadro de excelência

José Augusto Palhares

Universidade do Minho
jpalhares@ie.uminho.pt

Integrando-se no desenvolvimento de um projecto de investigação sobre a *construção dos percursos de excelência escolar no ensino secundário*, esta comunicação constitui mais um contributo para a reflexão sociológica sobre as especificidades culturais e organizacionais da escola e a sua relação com o sucesso académico dos alunos. Os dados que mobilizaremos provêm de um *estudo de caso* em curso numa escola secundária do norte de Portugal, reportando-se ao universo dos alunos que desde 2003 até à actualidade têm sido laureados por resultados escolares iguais ou superiores a 18 valores e incluídos no Quadro de Excelência dessa escola. A partir de um enfoque contextualizado desta prática educativa, elegemos, num momento preliminar, as especificidades culturais da escola-objecto como um suporte analítico para o estudo das dimensões escolares e não-escolares nas suas mútuas articulações, recorrendo para o efeito a informações provenientes da análise documental e de dados recolhidos pela administração de um inquérito por questionário a mais de dois terços dos alunos que integraram o referido Quadro de Excelência. No seguimento, tomaremos os dados deste inquérito para compreender até que ponto a excelência escolar é percebida como uma construção social indissociável da matriz política e organizacional da escola, designadamente ao nível das orientações educativas e pedagógicas adoptadas pelo órgão de direcção (conselho executivo / director), no quadro da autonomia contratualizada que essa escola assinou e tem vindo a desenvolver no âmbito das suas possibilidades. Dado o estado actual do desenvolvimento deste projecto, optaremos por problematizar os sentidos das novas políticas de governação da escola no que concerne à ênfase conferida ao domínio dos resultados escolares, dando particular atenção às representações dos *alunos excelentes* no que concerne ao estilo de liderança e de direcção da escola, à organização do quotidiano educativo e pedagógico, à promoção de uma agenda da qualidade e da exigência, ao mérito e à justiça escolares, à imagem pública da instituição, entre outras variáveis pertinentes.

6. Validação epistemológica ética, social e cultural do director na organização e autonomia da escola

Naura Syria Carapeto Ferreira

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

nauraf@uol.com.br

Fausto dos Santos

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

faustodossantos@bol.com.br

Platão, em sua *República*, ao elaborar um modelo para a constituição de um Estado justo, propõe, conjuntamente, um modelo de Educação capaz de formar os dirigentes adequados para a efetivação do referido Estado; mostrando, dessa maneira, a inexorável conjunção entre Política e Educação. Tanto é assim que, para o Mestre da Academia, o dirigente político da *pólis*, será, concomitantemente, o seu diretor pedagógico; devendo zelar para que, aos educandos, seja oportunizada a mesma formação (*paideia*) através da qual ele próprio forjou o seu caráter em vista da justiça, o *bem comum*. Tal educação, pela qual o diretor político-pedagógico da cidade pensada deverá zelar, buscando primeiramente harmonizar os elementos constitutivos do homem, corpo e alma, abarcaria os elementos básicos da *paideia* tradicional de então, ou seja, a música – que, dentro dos parâmetros da Grécia, inclui a literatura – e a ginástica, confluindo, para a fomentação das virtudes necessárias para a concretização da sociedade almejada, como a temperança e a coragem.

Lembrando o adágio popular que nos diz que *ninguém dá o que não tem*, pode-se pensar em paralelo, *mutatis mutandis*, é que o diretor necessita ter, no mínimo, a mesma formação pela qual ele deve zelar; sem a qual, dificilmente poderá exigir dos seus dirigidos que dialeticamente o ultrapassem, compromisso de todo educador. Para tal, necessita estar sintonizado com a tradição de sua pertença histórica e com a contemporaneidade do seu porvir. Pode-se, a partir de Platão, pensar nas responsabilidades que o diretor possui ainda hoje - como a compreensão de sua constituição histórica e as demandas do mundo hodierno; tanto e a necessidade de estar consciente de que o conhecimento científico, os saberes e os valores socioculturais são patrimônios da humanidade e dos povos, não podendo ser apropriados para realização de interesses e benefícios privados. Para cumprir tal intento, as competências significativas requeridas para a gestão educacional, como a capacidade de tomar decisões inteligentes e éticas e de intervir em processos pedagógicos intencionais e sistematizados, só terão sentido se vinculadas a uma concepção de formação da cidadania, para as quais se dirijam na prática. A educação é um bem universal que se define como uma mediação necessária para a cidadania e que essa universalidade é a marca e a garantia de seu compromisso com a qualidade social. O saber, que é um direito de todos, pode ser elaborado por alguns, mas deve, como destino final, retornar a todos. O trabalho de direção nas escolas e em todos os âmbitos necessita realizar seu compromisso de validação epistemológica de todos os conhecimentos que nela circulam e realizar o compromisso de sua validação ética, social e cultural. Pois, só assim, o trabalho do diretor se constituirá numa grande contribuição profissional à educação de todos através da organização e autonomia da escola pública.

7. Autonomia das escolas na região centro – A perspectiva dos directores das escolas com contrato

Rosa Maria Pereira de Carvalho

Universidade Católica Portuguesa
rosampcarvalho@gmail.com

Joaquim Machado

Universidade do Minho
machado@ie.uminho.pt

A proposta de contratos de autonomia inscreve-se num contexto mais amplo de estudo que é a descentralização da administração educativa e está intimamente relacionada com novos modos de regulação da acção pública e com uma nova forma de governação das escolas. Nos últimos anos, a promoção da governação por contrato visa a melhoria e o desenvolvimento organizacional das escolas, promovendo, dessa forma, a qualidade do serviço público de educação e a melhoria do sucesso educativo dos alunos.

O princípio de que as escolas devem ser autónomas, em pelo menos algumas áreas de gestão, é hoje aceite em quase toda a Europa (Euridyce, 2007). Assim, em Portugal, em 10 Setembro de 2007, vinte e duas unidades de gestão assinaram contrato de autonomia e desenvolvimento com a respectiva Direcção Regional de Educação, tendo concluído o seu terceiro ano de implementação, pelo que parece relevante conhecer e compreender o processo da contratualização da autonomia e perceber como ela está a decorrer em Portugal.

No âmbito do Curso de Doutoramento em Ciências da Educação, especialização em Administração e Organização Escolar da Faculdade de Ciências da Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa – Porto desenvolvemos um estudo que visa estudar o processo de contratualização da autonomia em Portugal, interligando as políticas educativas subjacentes com os novos modos de regulação da acção pública, os modelos de governação e métodos e técnicas de administração escolar, numa perspectiva de escola como organização aprendente e o desenvolvimento organizacional das escolas.

Nesta comunicação, privilegamos a voz dos directores das cinco escolas da Região Centro com contrato de autonomia sobre a génese, a evolução e a prospectiva do processo de contratualização.

8. Liderança das estruturas intermédias no 1º ciclo do ensino básico: constrangimentos e desafios na voz dos protagonistas

Emília Maria Marques Lopes Fernandes da Silva

Agrupamento de Escolas de Marrazes

e.m.silva1@gmail.com

O estudo desenvolvido situa-se no âmbito da administração educacional, focalizando uma das grandes dimensões organizacionais: a liderança, mais especificamente, os estilos de liderança dos órgãos de gestão intermédia num agrupamento de escolas, situado na região do litoral oeste do distrito de Leiria. Estudos realizados sobre esta temática têm identificado tendências reveladoras de que a liderança é permeada pelo contexto, pelas pessoas lideradas e pelo(s) próprio(s) líder(es) entrecruzando com as idiossincrasias e características próprias da gestão ao nível do 1º ciclo do ensino básico.

No enquadramento teórico abordamos no primeiro capítulo a escola” como organização” e a sua “autonomia” à luz do Decreto-Lei nº 75/2008 (fazendo um breve paralelismo com o Decreto-Lei nº 115/1998). No segundo capítulo, apresentamos de os conceitos de liderança, enveredando por uma breve resenha acerca das teorias e estilos de liderança, salientando os estilos de liderança transformacional e transaccional. Pretendemos, também, conhecer os desafios que são colocados ao(s) líder(es) escolar(es) das estruturas intermédias no 1º ciclo do ensino básico através das características que são inerentes às escolas da actualidade, conceptualizando os processos de autonomia, o modelo de administração e gestão e culturas docentes, no âmbito da legislação vigente. Partindo da contextualização dos conceitos de liderança(s) perspectivada(s) nas organizações escolares, enveredámos pela caracterização das estruturas intermédias: o Coordenador de Estabelecimento, abordando a questão da influência, ou não, do papel e das funções do líder, fazendo referência à complementaridade e diferenças entre os conceitos de liderança e gestão, abordando a área da motivação para a liderança.

Tendo como objecto de estudo a liderança escolar, pretendemos investigar, perspectivando uma abordagem exploratória, a opinião dos gestores intermédios do 1º ciclo do ensino básico, procurando compreender quais os estilos de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*), que são privilegiados pelo Director de escola, designados de líderes formais e, de eventuais, líderes informais.

9. Da análise a Projectos de Intervenção aos saberes políticos dos directores de escolas e agrupamentos

Filinto Lima

Universidade do Porto

filintolima@iol.pt

Compreender a formação de dirigentes das escolas e agrupamentos é uma preocupação recente no nosso país que ganhou relevância com o actual modelo de autonomia e gestão configurado no Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de Abril, e é o objectivo geral deste estudo. Importa-nos compreender como se formam os directores em contexto de trabalho, perceber os seus (per) cursos e as suas práticas de decisão com o intuito de esclarecer a aquisição de competências e exigências para o cargo a desempenhar.

Neste contexto, procura-se saber como são influenciadas pelos saberes e práticas proporcionados pela formação em contexto de trabalho, as tomadas de decisão do director em prol do organismo que dirige, trazendo consequências para a gestão e trabalho daquela figura, “Não esquecendo que os saberes dos profissionais, são sempre «práticas» informadas (consciente e inconscientemente) por teorias, e que os saberes dos académicos e investigadores são sempre teorias que visam a sua aplicação prática (e desejavelmente informadas por essas mesmas práticas)” (Barroso, 2001: 42).

De igual modo, importa a este estudo ter respostas para as questões apresentadas:

A autonomia do director pode ser construída na prática organizacional? Quais as competências adquiridas pelos directores através da sua experiência pessoal? Como foi influenciado o Projecto de Intervenção apresentado, através das suas construções (individuais e colectivas) enquanto modo de aquisição de competências?

O programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009) identificou a necessidade do “favorecimento da constituição de lideranças fortes” aceitando nós a ideia de uma “gestão mais eficiente, baseada na experiência acumulada de cada escola, na melhoria do desempenho profissional dos directores, na difusão das boas práticas, na autonomia e na liberdade, sustentada na inteligência que habita as organizações escolares” (Azevedo, 2003: 21). Neste contexto, é ainda objectivo deste estudo ter respostas para duas outras questões:

O que são lideranças fortes? Em que consistem os discursos de lideranças?

10. Entre a(s) política(s) educativa(s) e a liderança organizacional: dilemas e desafios de um director de escola

Magda Pinto Elyseu Mesquita

Agrupamento de Escolas do Vale do Alva
magda.mesquita@ebjp3e.com

O recente modelo de gestão e administração das Escolas vem colocar no centro do debate a exigência de lideranças melhores e (mais) eficazes. O Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, que o regulamenta, apresenta uma nova perspectiva de gestão da escola, agora bastante centrada na figura do Director, o seu responsável máximo. E esta constitui uma alteração substancial ao paradigma anteriormente em vigor.

Com este normativo, o Ministério pretende criar “condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.” (DL nº 75/08). Antes um órgão colegial, o Conselho Executivo extinguiu-se para dar lugar ao Director de Escola, pelo que aumentaram as responsabilidades e competências de quem dirige um estabelecimento de ensino em Portugal.

Em simultâneo, é observável a emergência de um discurso de política educativa influenciado pelo contexto empresarial, que faz franzir os sobrolhos de um segmento mais conservador: a actuação de um Director de Escola deve ser baseada na eficácia, (a relação entre resultados previstos e resultados efectivamente obtidos), e na eficiência (a relação entre resultados obtidos e recursos usados para os obter). Não obstante, a resistência a este discurso poderá significar a cristalização da Escola e a sua redução a uma organização obsoleta, incapaz de dar resposta às necessidades sociais e económicas do país.

Implícita nestas mudanças e inequivocamente associado à figura do Director, está uma noção que se tornou condição essencial para o exercício destas funções: a de liderança, inerente à existência de “um rosto, um primeiro responsável”, alguém capaz de mobilizar pessoas, incutir-lhes um “espírito de missão”, um comunicador, bom ouvinte, e porque não, sábio.

É fundamental, pois, que se reflecta não apenas sobre estas alterações, mas sobretudo, sobre as suas implicações na criação de um novo perfil de gestor educativo. Reflexiva mas também prospectiva, esta comunicação pretende lançar pontos de debate debruçando-se sobre os seguintes tópicos: modos e conceitos de liderança (a matéria de que os líderes são feitos); desafios e constrangimentos que se colocam à liderança de uma Escola e as qualidades necessárias para responder a esses desafios.

11. Liderança e cultura organizacional: fragmentos do trabalho quotidiano do director numa escola secundária

Nuno Carrola Ferreira

Universidade do Minho
ncarrola@gmail.com

Leonor Lima Torres

Universidade do Minho

Integrada no âmbito de um projecto de Mestrado em Administração Educacional, em fase de conclusão, a investigação aqui apresentada tem como principais objectivos analisar criticamente a política de implantação e o modo de funcionamento do órgão de gestão unipessoal de uma escola secundária não agrupada, bem como caracterizar a *praxis* do seu Director na gestão quotidiana.

Sustentando-se nos modelos cultural e burocrático de análise organizacional, a pesquisa procura indagar até que ponto o actual órgão de gestão e liderança unipessoal, perspectivado como instância de regulação cultural e simbólica, tem sido capaz, no primeiro ano de implementação do actual regime de autonomia, administração e gestão das escolas, de levar os professores a partilharem e a identificarem-se, segundo uma lógica integradora, com os valores e a missão da escola defendidos pelas orientações políticas e ideológicas, ou, pelo contrário, se o estilo de liderança teve em conta a ocorrência de diferentes manifestações culturais no espaço organizacional, respeitando as autonomias individuais, grupais e colectivas, bem como os diversos valores, crenças e ideologias que enformam a *cultura organizacional escolar*.

Optamos por um *estudo de caso* sincrónico, cujo trabalho de campo se situou nos segundo e terceiro trimestres do ano lectivo 2009/2010, com o recurso às técnicas de observação directa não participante, de entrevista, de conversas informais e de pesquisa documental. A partir dos dados recolhidos nos diferentes momentos de observação directa não participante, em especial no Gabinete do Director (52h), em duas sessões do Conselho Pedagógico, numa sessão do Conselho Geral e numa reunião Geral de Professores, foi possível caracterizar o estilo de gestão e liderança do Director, tendo como referência um modelo analítico, que articula os estilos de liderança com as manifestações da cultura organizacional em contexto escolar.

12. Recrutamento de um líder escolar: será que “pertencer à casa” interessa?

Patrícia Castanheira

Universidade de Aveiro

pcastanheira@ua.pt

Com o Decreto-Lei 115-A/98, e na sequência de uma já longa tradição na gestão educacional portuguesa, a posição de liderança nas escolas públicas portuguesas poderia ser classificada de colegial visto que os líderes se encontravam próximos dos seus seguidores uma vez que provêm do mesmo contexto e são eleitos pelos seus pares. No entanto, e apesar de serem relativamente pouco frequentes, existiam situações em que as escolas não apresentavam candidatos para a equipa do conselho executivo. Nesses casos cabia ao Ministério da Educação, através da Direcção Regional de Educação correspondente, nomear presidentes de conselho executivo para essas escolas, ficando a cargo destes a constituição da respectiva equipa.

Aproveitando o facto de existir na nossa região uma dessas situações, decidimos realizar um estudo de caso numa escola secundária pública que teve num curto período de tempo uma presidente de conselho executivo nomeada pelo Ministério da Educação e uma presidente de conselho executivo eleita pelos membros da escola.

Permanecemos em ambas as escolas durante um período considerável de tempo, observando a rotina diária das mesmas, acompanhando as presidentes em todos os momentos, tirando notas de campo de todos os acontecimentos relevantes e conduzindo entrevistas com as presidentes do conselho executivo e com alguns membros da equipa de uma delas. Com esta metodologia de estudo do quotidiano do gestor escolar, pretendemos, entre outros objectivos, verificar as diferenças, devido às distintas formas de recrutamento, nos relacionamentos entre as presidentes e as suas equipas e entre as presidentes e os restantes membros da escola que pudessem interferir na gestão da mesma, bem como dar conta das principais áreas de exercício funcional dos presidentes dos conselhos executivos que se mostrassem mais distintas e cuja explicação pudesse residir no modo de recrutamento de cada uma das visadas.

13. A inteligência moral num processo de (des)construção dos projectos de liderança(s). Entre o pensar e o agir como gestão estratégica

Sílvia Carvalho

Universidade da Madeira

silviacarvalho131@netmadeira.com

Os estudos produzidos aos níveis nacional e internacional no âmbito da investigação científica da Liderança e da sua relação com a Ética entendida como a fundamentação teórica da Moral, apontam na generalidade para a emergência da necessidade do reforço do seu envolvimento na (re)contribuição da sustentabilidade do desempenho eficaz das organizações educativas.

Na senda dos problemas que afectam as organizações educativas, designadamente aqueles que elegem as pessoas como objecto central e em que se coloca(m) em discussão e em causa as formas de actuação e a sua relação com os resultados produzidos, assiste-se também ao surgimento de vários contributos científicos da História, da Sociologia e da Filosofia que, confinadas aos seus campos de investigação, reconhecem a necessidade de uma reflexão mais holística e, conseqüentemente, de um envolvimento interdisciplinar efectivo na (des)construção e no (re)desenho da(s) liderança(s) em acção.

Assumimos o princípio da gestão estratégica das organizações aplicado à escola, em particular, como recurso necessário à transformação, mudança e inovação do espaço educativo. Em síntese, pretende-se que esta reflexão possa participar no aprofundamento do conhecimento nos domínios associados às problemáticas que o justificam, tendo como pano de fundo a inteligência moral, enquanto espaço de eficácia sustentável das lideranças escolares.

14. Os papéis dos directores: da ambiguidade à burocracia

Custódia Rocha

Universidade do Minho
mcrocha@ie.uminho.pt

Mafalda Silva

Universidade do Minho

Neste texto, a partir de dois estudos de caso e de uma análise crítica dos discursos organizacionais, mostramos como as tomadas de decisão dos directores das escolas públicas portuguesas se afirmou, neste seu processo inicial legalmente instituído pelo Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de Abril, como um processo que se desenvolveu, mais nitidamente, com base nos pressupostos teóricos dos modelos da ambiguidade em detrimento, nas zonas de incerteza de actuação, do modelo racional burocrático. Estes modelos analíticos, aqui empiricamente suportados pelos discursos organizacionais que os enformam, são por nós apresentados visto o seu potencial teórico para iluminar determinadas dinâmicas organizacionais relacionadas com a forma como o(s) director(es) encararam a mudança em termos do processo de tomada de decisão e relacionadas como a forma como os professores perceberam essa mesma mudança.

Vemos, então, como com a institucionalização do Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de Abril, as tomadas de decisão dos directores foram imbuídas de uma grande ambiguidade, em que problemas, situações e participantes interagiram em oportunidades de escolha adequadas à organização escolar e em que se propiciou uma articulação débil entre problemas e potenciais soluções, com ausência de inputs para uma fase de discussão política, de regateio e negociação de outras soluções possíveis. Trata-se, por isso, de uma fase em que os participantes se encontraram comprometidos com as soluções propostas, mesmo que estas fossem infiéis ao legalmente determinado, e que, tal como os discursos organizacionais no-lo permitem afirmar, vislumbram uma fase futura em que as políticas organizacionais poderão ser sujeitas a pequenas alterações, ditadas por necessidades administrativas, e conduzindo a tomadas de decisão, efectivamente formalizadas, por parte dos directores das escolas públicas portuguesas.

15. Direcção, liderança e autonomia das escolas

José Manuel Silva

Instituto Politécnico de Leiria

jmsilva@ipleiria.pt

O actual modelo de direcção e gestão das escolas e agrupamentos do ensino não superior operou uma rotura parcial com o figurino dominante pós revolução de 1974, cujas consequências ainda se está longe de alcançar em toda a sua plenitude.

Após alguns ensaios nunca generalizados, a personalização da liderança administrativa e funcional assume, desde logo, um significado eminentemente simbólico, embora criando condições para que, a prazo, venham a ocorrer importantes mudanças, quer do ponto de vista organizacional, quer na forma como as escolas e agrupamentos se podem vir a relacionar com parceiros educativos e *stakeholders*, numa lógica de reforço da territorialização e da emergência de uma verdadeira cultura de prestação de serviços às comunidades onde aquelas se inserem.

Associada à preocupação de sublinhar a liderança do director, acentua-se a importância do planeamento estratégico e este exige a clarificação dos limites e condições da autonomia das escolas e agrupamentos, o que, em última análise, acentua as contradições do modelo centralizado de administração do sistema escolar, vigente em Portugal.

16. Tempos de mudanças para a administração da escola pública

Maria Fernanda Santos Martins

Universidade do Minho
fmartins@ie.uminho.pt

Na presente comunicação trazemos para discussão diferentes concepções de governo da escola pública. A partir de uma análise de conteúdo à legislação relativa a administração da escola portuguesa, procuramos problematizar duas dimensões: as diversas tentativas pelos diferentes governos, desde do anos 90 até 2008, de introduzir a figura do director de escola, bem como a tendência de concentrar poderes no órgão da gestão da escola. Para além desta análise, situada no *plano das orientações para a acção*, também privilegiamos o *plano da acção* e, nesse contexto, procuramos conhecer e reflectir sobre as perspectivas dos professores quanto às mudanças ocorridas na gestão da escola. Com este objectivo realizámos um conjunto de entrevistas a professores de uma escola pública do ensino secundário. Os seus discursos apontam para uma gestão pautada por lógicas hierárquicas e gerencialistas, em detrimento de uma *acção* pautada pela colegialidade, democraticidade e participação.

17. O director de escola, a política organizacional escolar, a mercantilização da educação e as explicações: um estudo de caso na Madeira

Maria Isabel Barreiro Ribeiro

Instituto Politécnico de Bragança

xilote@ipb.pt

António Veloso Bento

Universidade da Madeira

bento@uma.pt

As políticas organizacionais da escola relacionadas com a prática social e educacional - explicações - pode contrariar a ideia fatalista da incapacidade da escola pública poder proporcionar sucesso educativo aos seus alunos. O Director de escola pode definir e implementar políticas de escola de forma a prestar apoios educativos aos alunos que necessitem e demonstrem interesse em beneficiar da disponibilidade e competências dos professores durante o tempo escolar diário. Este estudo de investigação pretende descrever e analisar a situação que concerne ao mercado paralelo da educação de uma das maiores escolas da Região Autónoma da Madeira inquirindo 413 alunos do 12º ano e entrevistando o seu Director escolar. Resultados preliminares deste estudo indicam que, durante o ensino secundário, um número significativo de estudantes frequentou explicações sobretudo nos dois últimos anos, 44% e 41,9% respectivamente. A Matemática foi a disciplina que fez com que a maioria dos estudantes procurasse este mercado paralelo (87,7%); do total, 68,4% investiram 4 a 6 horas do seu tempo em explicações, chegando a gastar cerca de 70 euros por mês. Por sua vez, o Director escolar indicou que a escola como organização tem de estar atenta a este tipo de alternância educativa, sobretudo nesta fase gerencialista da escola, podendo-se adoptar uma política organizacional adequada de forma a recuperar o estatuto de qualidade educativa que a escola pública outrora teve.

18. O projecto de intervenção do director: onde anda e para que serve?

Patrícia Castanheira

Universidade de Aveiro
pcastanheira@ua.pt

Jorge Adelino Costa

Universidade de Aveiro

Com a aprovação do decreto-lei 75/2008, os candidatos a director das escolas públicas portuguesas passaram a ter a obrigatoriedade de apresentação de um projecto de intervenção para as escolas às quais apresentam a sua candidatura. Este projecto de intervenção, que deverá ter em conta o projecto educativo da escola, apresenta as linhas mestras de actuação do director da escola no que respeita a identificação de problemas, definição de objectivos/estratégias e programação de actividades a desenvolver durante o mandato. Dois anos após a publicação do decreto-lei 75/2008 aplicámos um pequeno questionário a 48 directores de escolas secundárias públicas portuguesas. Com este questionário pretendemos saber onde se encontra e para que serve afinal o projecto de intervenção destes directores. Neste trabalho apresentaremos alguns dos resultados que a análise das respostas a estes questionários permitiu retirar.

19. O director e os profissionais da escola: a relação entre os recursos humanos e a gestão da escola

Christian Maria Teixeira

Escola Municipal Professor Kó Yamawaki, Brasil

Josiane Gonçalves Santos

Escola Municipal Professor Kó Yamawaki, Brasil

nauraf@uol.com.br

As eficazes organização e gestão da escola resultam de inúmeros fatores – pedagógicos, administrativos e financeiros. Nesse contexto, os profissionais da escola desempenham importante papel, pois seu trabalho, participação, presença, ausência, ou qualquer outra ação, são determinantes no cotidiano escolar.

A escola pública, com seus compromissos e responsabilidades, é a que mais sofre com essa situação. Em recente pesquisa de Mestrado, cujas considerações serão apresentados neste texto, o elevado índice de licenças para tratamento de saúde e a falta de recursos humanos nas escolas foram aspectos apontados pelos profissionais da educação, como elementos que interferem na qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem. A organização e a gestão da escola também sofrem essa interferência, pois deturpam-se as prioridades dos processos administrativo e pedagógico.

É, portanto, a partir dessa reflexão inicial que se desenvolve este texto, produzido por duas profissionais que atualmente atuam na direção da Escola Municipal Professor Kó Yamawaki, que integra a Rede Municipal de Ensino de Curitiba, e que cotidianamente superam os desafios impostos à gestão da unidade escolar.

20. Lideranças e organização da escola na compreensão da autonomia escolar

Elisabete Ferreira

FPCEUP

Jorge Miguel Sousa

FPCEUP

jorgemiguelitosousa@gmail.com

A constituição de agrupamentos verticais de escola na realidade do sistema educativo português na passagem do século e a alteração do modelo de gestão escolar imposto pelo Decreto-Lei 75/2008, veio originar um conjunto de mudanças que importa conhecer e compreender melhor.

O actual modelo de gestão suscitou polémica em torno das suas implicações na vida dos agrupamentos: contexto organizacional, estilo de lideranças e princípios da escola pública e democrática.

Enquadrado por este normativo, os agrupamentos construíram os seus projectos educativos, os seus percursos organizacionais e decidiram a direcção da escola/agrupamento.

Nesta perspectiva e partindo de um estudo exploratório sobre a ética da liderança num agrupamento TEIP do Norte e da análise das entrevistas realizadas em 2010 apresentam-se alguns indicadores que nos permitem entender a importância das lideranças (director e lideranças intermédias), as suas teias de poder e de relação intercomunicacional, bem como a influência da dimensão pessoal dos seus intervenientes e a dimensão democrática da gestão e organização no quotidiano do agrupamento. No limite tende-se a monitorizar e conhecer melhor a contínua construção da autonomia no projecto do agrupamento TEIP.

21. Gestão da escola pública brasileira frente ao fenômeno da violência social

Josiane Gonçalves Santos

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

Maria Cristina Elias Esper Stival

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil

nauraf@uol.com.br

O presente artigo propõe reflexões sobre o fenômeno da violência social que interfere na dinâmica escolar das instituições públicas estaduais brasileiras e diagnosticar a dinâmica da gestão escolar vivenciada pelos profissionais da educação frente a violência na sociedade contemporânea. A escola pública enfrenta determinadas situações de violências (físicas, simbólicas e verbais) que os docentes e diretores procuram gerenciar no interior de sala de aula. Os fenômenos da violência se alastram nas escolas interferindo na educação contemporânea, comprometendo a produção dos saberes e a prática pedagógica, bem como desencadeando a dominação cultural de grupos e tornando a escola um palco de violência que refletem nas relações sociais existentes. A reflexão sobre dinâmica de sala de aula nas escolas, demanda uma análise da cultura escolar que se constitui pelo conjunto dos saberes e práticas educativas de seus professores. A escola além de transmitir toda herança cultural da humanidade, também deve socializar os conteúdos relevantes e contemporâneos que não podem estar desvinculados da prática social dos estudantes e das necessidades históricas presentes. As discussões se apoiaram à luz de alguns teóricos, referente à gestão; Cury (2002); Barroso (1997); Ferreira (2005); Paro (1997), para entender a violência e dominação da escola; Debarbieux, (1990), Charlot, (2002); Bourdieu, (1998), e outros. A investigação realizada com os gestores da escola pública brasileira, por meio de entrevistas, buscando identificar as representações que os mesmos têm a respeito dos problemas vivenciados em sala de aula nas escolas públicas e os encaminhamentos utilizados. O trabalho pedagógico desenvolvido no âmbito educacional destaca a preocupação e a inquietação com a problemática no contexto escolar. Portanto, é preciso uma análise aprofundada, com os dados levantados pelos gestores da escola pública, para rever os mecanismos utilizados para sanar tais problemas vivenciados. Logo, o objetivo é fornecer subsídios ao debate e reflexão sobre o fenômeno da violência no âmbito escolar. Neste ponto, destaca-se a necessidade de provocar uma discussão ampla para construção de um processo de civilizatório da sociedade brasileira contemporânea.

22. Liderança singular na escola plural: rumo à personificação das culturas da Escola?

Leonor Lima Torres

Universidade do Minho
leonort@ie.uminho.pt

A coexistência, no mesmo estabelecimento de ensino, de diversas lógicas formativas a que correspondem distintos públicos escolares, a fragmentação progressiva da organização-escola por via da sua integração em mega-agrupamentos, a intensificação dos mecanismos de regulação sobre os resultados escolares, constituem apenas alguns factores que induziram no tempo profundas alterações nas culturas organizacionais das escolas. Perante a inegável diversidade de culturas e identidades (intra e inter organizacionais) construídas ao longo da trajectória histórica de cada estabelecimento de ensino, preconiza-se uma configuração estrutural assente num único *rosto* – o Director da escola/agrupamento. Numa altura em que a instituição escola alcança níveis de sofisticação inéditos, entende-se que a solução passará pela implementação de uma liderança unipessoal. Contudo, este novo *rosto*, erguido paradigma da *nova gestão* escolar, defronta-se com as múltiplas *caras* das escolas públicas, cada vez mais *maskaradas* face à imposição de um modelo de liderança unidimensional. Partindo deste cenário, importa reflectir sobre: i) os traços que têm vindo a institucionalizar um perfil-ideal de liderança escolar; ii) até que ponto a liderança unipessoal servirá (melhor) como veículo de expressão de uma *cultura escolar* que se pretende reproduzir e sedimentar nos mais diversos universos simbólico-ideológicos das escolas; iii) de que modo o *rosto* (Director) exercerá um efeito homogeneizador, marcando quadros de interacção e lógicas de organização, sobre o quotidiano das escolas.

Em jeito de reflexão, tentaremos explorar as questões colocadas utilizando como dispositivo metodológico a análise crítica dos Relatórios de Avaliação Externa das Escolas produzidos entre 2006 e 2009. De um total de 684 unidades de gestão avaliadas (escolas e agrupamentos) e de que resultaram igual número de Relatórios de Avaliação, seleccionamos o universo dos 234 Relatórios de escolas não agrupadas e debruçamo-nos sobre os domínios da “organização e gestão escolar” e “liderança”. Mais do que uma análise descritiva e factual das dimensões mais valorizadas nestes documentos, o nosso objectivo prende-se com a apreensão dos modelos implícitos de cultura de escola e de liderança veiculados pela comissão de avaliação e as suas implicações no domínio da reconfiguração do quotidiano das escolas.

23. O director – apoios na tomada de decisão: o assessor técnico-pedagógico

Manuel Alexandre Alvelos Marques

Universidade de Aveiro
manuel.alvelos@ua.pt

Os assessores técnico-pedagógicos da direcção, criados pelo decreto-lei 115-A/98 e confirmados pelo decreto-lei 75/2008, implementaram uma nova realidade na gestão escolar, importada da estrutura de gestão empresarial. Embora seja relacionada com uma certa subalternidade de funções a assessoria representa um apoio essencial na gestão moderna. De acordo com McGregor a assessoria “detém o poder real na sociedade industrial moderna”. Assim, este poder que é um poder cognoscitivo, ou por outras palavras um poder de perito, revela-se indispensável ao acto de “*gerir com poder*” de acordo com uma expressão de Jeffrey Pfeffer, Também na gestão das escolas os assessores internos coexistem e dividem-se entre a normal função docente e o apoio á gestão, tornando-se muitas vezes verdadeiros especialistas com capacidade de dar suporte, com extrema dedicação, ao difícil acto de decidir realizado pelo director da escola. Neste estudo, realizámos duas entrevistas semi-estruturadas, num estudo de caso em que são colocadas diversas questões aos dois assessores do sexo masculino, numa gestão composta por quatro elementos do sexo feminino. As conclusões revelaram uma relação de muita confiança, entreaajuda e sobretudo um verdadeiro apoio de especialista feito pelos assessores apesar de apenas um dos assessores ter formação de base na assessoria que presta. Denotou-se ainda uma dedicação imensa à “causa”, dado que ambos os assessores realizam muito mais horas de trabalho do que o atribuído por lei.

24. A dimensão comunitária da educação nas competências municipais educativas: novos desafios para a construção da autonomia

Paulo Delgado

Instituto Politécnico do Porto

pdelgado@ese.ipp.pt

A autonomia é um processo em construção, sujeito a avanços e recuos, a ambiguidades e indefinições. O objecto deste artigo é interrogar os conceitos de autonomia e de descentralização, caracterizar as atribuições municipais no domínio da educação e o quadro legal aplicável e as áreas de intervenção dele decorrentes. Prossegue com algumas reflexões sobre os desafios, riscos e oportunidades que o processo de construção da autonomia coloca, tendo por referente principal a dimensão comunitária da educação.

25. O contributo do psicólogo para as decisões do director escolar

Viorica Alich

Universidade de Aveiro
vioricaalici@ua.pt

Carlos Fernandes da Silva

Universidade de Aveiro
csilva@ua.pt

Tendo em conta as recentes reformas na Educação, nomeadamente nos modelos de administração e gestão escolares, assim como o papel fundamental que a educação tem no desenvolvimento económico, quer ao nível mundial, quer no nosso país, pretendemos reflectir sobre a importância estratégica dos contributos da psicologia na concepção das políticas educativas e na definição de metas, objectivos, e planos nas escolas.

O Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) numa escola deve ser repensado para garantir que os alunos se tornem cidadãos activos e preparados para se adaptarem às mudanças tecnológicas e aos ciclos económicos (ex: *Kondratiev waves*). Assim, e numa perspectiva simultaneamente holística e pragmática, para além do papel de *mediador* (ligação a instituições para encaminhamento de casos, trabalhar com os alunos, os pais e encarregados de educação, trabalhar com os docentes e os assistentes operacionais, etc.), o psicólogo escolar deverá participar activamente na definição das metas, objectivos e planos educacionais a curto, médio e longo prazo, como na implementação dos mesmos. Efectivamente, o desenvolvimento, a aprendizagem e a motivação dos humanos são processos psicológicos que exigem uma abordagem científica e técnica do domínio da psicologia. Isto é, se saber ensinar é fundamental (didáctica e pedagogia), saber como se aprende (leis da aprendizagem, da memória, da percepção, psicopatologia, etc.) é imprescindível.

Este papel da psicologia tem implicações ao nível das políticas educativas, garantindo que todas as crianças e adolescentes tenham acesso a serviços de psicologia escolar. Uma boa educação, pela natureza preventiva, é um factor de saúde física e mental, um direito constitucional e de acordo com as recomendações da OMS.

Deste modo, a exigente e complexa tarefa do director da escola será mais produtiva, aumentando a eficiência do impacto na vida social e económica a médio e longo prazo.

26. O director: sentido(s) e oportunidade(s) de liderança(s)

Adélia Lopes

Agrupamento de Escolas Rainha Santa Isabel

lopes.adelia@gmail.com

A recente alteração ao regime jurídico de autonomia, administração e gestão das escolas, introduzida pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, justifica-se, entre outros aspectos, pela necessidade de *“reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação”* e considera que é através do reforço da liderança da escola que é possível alcançar uma maior eficácia da mesma. A liderança emerge neste normativo como a solução para os múltiplos problemas e desafios com que a escola se depara no seu quotidiano. Com este normativo assiste-se a uma mudança de paradigma no modelo de governação das escolas; abandona-se um modelo colegial e democrático para se instituir um modelo unipessoal e profissionalizado, através da figura do Director, e a quem, aparentemente, se reforça o poder para gerir e liderar em conformidade com a norma e em prol da excelência escolar. Sendo visível a influência de princípios de natureza neoliberal na realidade educativa e a emergência de práticas e procedimentos que poderemos apelidar de gerencialistas, torna-se pertinente problematizar os modos de liderança e gestão numa escola onde as pressões internas e externas são um lugar-comum, onde os conflitos de interesses e a diversidade de concepções e representações híbridas e paradoxas acerca da autonomia e da gestão escolar são uma constante (Ferreira, 2008) e que enfrenta o desafio sistemático de justificação e de construção de sentido do seu trabalho. Neste contexto de análise, torna-se pertinente perceber o que está a acontecer nas escolas com os “novos”¹ Directores. A nossa experiência profissional², o conhecimento empírico de algumas realidades e alguns estudos de autores como Licínio Lima, João Barroso, Carlos Estêvão e Elisabete Ferreira, interpelam-nos no sentido de questionarmos se os Directores das escolas são, ou não, líderes capazes de dinamizar e potenciar as relações interpessoais, conducentes ao desenvolvimento democrático da escola, potenciando a transformação de práticas e o(s) processo(s) de construção da autonomia ou se, pelo contrário, estas lideranças de topo não poderão ser mais do que o “controlo remoto” do Estado sobre as escolas, se atendermos ao deveres específicos do director³.

¹ Colocamos *novos* entre aspas, para salientar o facto de, em muitos casos e, concretamente no caso onde estamos a desenvolver o nosso estudo, o Director ser a mesma pessoa que era Presidente do Conselho Executivo, em conformidade com o decreto-lei n.º 115-A/98.

² Actualmente, desempenho o cargo de Directora num dos agrupamentos de escolas do concelho de Leiria. De 1993 a 1995 desempenhei a função de vice-presidente e, nos anos seguintes e até à data de aplicação do actual modelo de gestão, desempenhei o cargo de presidente do conselho directivo (decreto-lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro) e presidente do conselho executivo (Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio).

³ “a) Cumprir e fazer cumprir as orientações da administração educativa; b) Manter permanentemente informada a administração educativa ... sobre todas as questões relevantes referentes aos serviços; c) Assegurar a conformidade dos actos praticados pelo pessoal com o estatuído na lei e com os legítimos interesses da comunidade educativa.” (Art.º 29.º, do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril).

Reportando-nos, ainda, ao contexto legal do novo modelo de gestão, enfatiza-se a existência de *“boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto ... dotado de autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”* e nós questionamos o que são, quem são e como se (re)criam, em cada contexto educativo, lideranças fortes e eficazes e de que modo o Director (re)constrói a sua acção e se posiciona relativamente ao quadro legal e ao contexto organizacional onde exerce as suas funções. Atendendo à multiplicidade de funções e tarefas inerentes à gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial da escola, importa saber se a existência de uma liderança unipessoal (Director) poderá reforçar o controlo central sobre as escolas e a introdução de lógicas tecnocráticas (Lima, 2008) ou, pelo contrário, será capaz de (re)construir práticas de gestão democráticas que valorizam e pedagogizam a participação alargada dos diferentes actores. É neste paradoxo entre as potencialidades e os constrangimentos que as mudanças decretadas podem induzir nas escolas e o apelo constante à construção de práticas de desenvolvimento e aprendizagem organizacional que possibilitem o reforço da autonomia e a construção de uma escola mais justa no sentido que lhe é atribuído por Dubet (2004), que reiteramos a importância do estudo da temática da liderança no contexto escolar.

27. Liderança e supervisão institucional: o papel do director

Ana Isabel Matos

Universidade Nova de Lisboa
isabel.riotinto@gmail.com

Teresa Gonçalves

Universidade Nova de Lisboa
tprg@fct.unl.pt

O presente trabalho, desenvolvido no âmbito de um projecto de doutoramento, (FCT/UNL) pretende analisar a relação entre o papel do director de escola, a função da *supervisão institucional* (Alarcão, 2002) e o desenvolvimento profissional dos professores em contexto de trabalho. Considerando a escola como uma organização aprendente (Senge, 1990) e reflexiva (Alarcão, 2002), contexto bio-ecológico de desenvolvimento (Bronfenbrenner, 1979), enquanto conjunto de sistemas integrados, reconhecemos um claro e dinâmico processo de interdependência funcional, em que o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal é potenciado pelas interacções sociais significativas e pelo desempenho de papéis diferenciados.

Todavia, a teia de relações, que caracteriza a organização escolar, necessita de uma hábil e empenhada liderança, assumindo uma intenção estratégica de maior colaboração, trabalho em equipa, aprendizagem conjunta e investigação-acção como base sólida de mudança da cultura profissional e organizacional (Day, 2001, 2004; Korthagen, 2001, 2009; Alarcão & Roldão, 2008; Sachs, 2009). A supervisão institucional, enquanto função de liderança, é um processo de promoção da qualidade da formação dos professores e da sua prática pedagógica, *deve ser vista não simplesmente no contexto da sala de aula, mas no contexto mais abrangente da escola* (Alarcão, 2002, p. 218).

Através da apresentação dos resultados de um questionário aplicado aos directores de escola no âmbito da implementação do Programa de Supervisão, Acompanhamento e Avaliação do Período Probatório procurar-se-á destacar o papel das lideranças relativamente à actividade supervisiva no contexto da organização escolar, no âmbito deste programa. Consideramos três aspectos: o envolvimento da liderança; o impacto na organização escolar; e as estratégias de liderança adoptadas.

28. Estilos de liderança nas organizações escolares do 1º ciclo da Região Autónoma da Madeira

António Veloso Bento

Universidade da Madeira
bento@uma.pt

Maria Isabel Barreiro Ribeiro

Instituto Politécnico de Bragança
xilote@ipb.pt

Cidalina Gregória Abreu Teles

EB1/PE Lombo de São João, Ponta do Sol
cidyteles@sapo.pt

A temática da liderança escolar tem sido alvo de um interesse crescente a nível internacional. Assim, a liderança assume um papel de destaque, sobretudo, em contextos, de grande vulnerabilidade. Estudos realizados sobre esta temática têm identificado tendências reveladoras de que a liderança é permeada pelo contexto, pelas pessoas lideradas e pelo próprio líder. Neste contexto, o director de escola (líder) tem a capacidade de estabelecer princípios que são assumidos como próprios pelos seus seguidores por forma a que todos adoptem um comportamento que mobilize a organização escolar no alcance de objectivos comuns.

Foi desenvolvido um estudo de investigação, de carácter quantitativo, pretendendo identificar o tipo de líder escolar, designadamente, transformacional, transaccional e *laissez-faire*, predominante nas organizações escolares do primeiro ciclo do ensino básico, na Região Autónoma da Madeira, segundo, a perspectiva do director. Foi administrado, um questionário adaptado de Bass & Avolio (1995), Bigliuzzi (2007) e Castanheira & Costa (2007), durante o período de 4 a 30 de Julho do ano de 2008, ao universo dos directores (98). Da totalidade de directores do 1º ciclo do ensino básico responderam 69 o correspondente a uma taxa de respostas de 70,4%. Na edição e tratamento dos dados foi utilizado o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Através do cálculo de frequências absolutas e relativas fez-se a caracterização da amostra. Posteriormente, para identificar qual o estilo de liderança predominante nas organizações escolares da RAM calcularam-se medidas de tendência central e de dispersão, nomeadamente, a média e o desvio padrão, respectivamente, por estilo de liderança.

Os resultados revelaram que, do total de inquiridos 79,2% são do género feminino, tem idades compreendidas entre os 25 e os 57 anos, possuem como habilitações literárias a licenciatura (85%) e exercem o cargo de director há menos de 6 anos apesar de estarem há mais de 10 anos na instituição. De um modo geral o estilo de liderança que na opinião dos directores é mais utilizado pelos mesmos assenta na abordagem transformacional (Média= 41,3), seguido da liderança transaccional (29,9) e da abordagem "*Laissez-Faire*" (17,1).

29. (Des)empenho do director

Fernando Luís Monteiro Bexiga

Agrupamento de Escolas de Marzovelos

fernando.luismonteiro@gmail.com

No contexto da recente implementação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário – Decreto Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, julgamos ser importante reflectir sobre a problemática da organização da escola, nomeadamente no que se refere ao trabalho do director e modos de liderança uma vez que, embora legalmente fundamentada na produção normativa da Reforma Educativa e legislação subsequente, só desde há pouco tempo tem sido objecto de uma reflexão e discussão mais aprofundadas por parte de docentes, da tutela e da comunidade quando se estudam alterações e modos de trabalho diferentes, sobretudo na organização da própria escola, com especial ênfase ao papel do seu líder.

Assim, constitui nosso objectivo realizar uma breve análise ao desempenho do director, da sua função e os conteúdos funcionais inerentes ao cargo, bem como os modos e estratégias de liderança que utiliza com base num anterior estudo por nós efectuado em Agrupamentos de Escolas.

É neste contexto que pretendemos enfatizar a liderança que, a par da cultura e clima organizacionais, poderão ser consideradas chaves do processo de mudança organizacional efectiva, pois consideramos que ao director são atribuídas responsabilidades de promoção da mudança e renovação nas organizações o que está intimamente ligado ao seu modo de liderança.

O líder de hoje deve possuir requisitos que não só os de controlo de forma a direccionar a sua actuação para o objectivo final do trabalho. Tem de aprender a aprender, inovar e ajudar a mudar, promover o desenvolvimento dos recursos humanos para melhorar o indivíduo e ajudar a desenvolver a organização, envolvendo-os de modo a comprometerem-se com os objectivos organizacionais e, ao mesmo tempo, com os seus objectivos individuais.

Tomando como linhas de reflexão estes referenciais e com base neles, iremos desenvolver a nossa comunicação.

30. Reflexões sobre o *bullying* e o *ciberbullying*: o papel do(a) diretor(a) de escola na prevenção deste fenómeno

Guilherme Pereira Silveira

Faculdade de Ciências Sociais de Florianópolis, Brasil

Graziela Raupp Pereira

Universidade de Aveiro

graziela.pereira@ua.pt

Cláudia do Socorro Gomes da Silva

Universidade Federal do Pará, Brasil/ Universidade de Aveiro

Rosana Patané

Universidade de Aveiro

Este trabalho tem o objetivo de reflectir sobre a questão do *bullying* e do *cyberbullying* que invadem as escolas e os lares e como o (a) diretor (a) poderá contribuir para a prevenção e para o tratamento desta questão. No decorrer do estudo, compreendemos que: (i) a conscientização dos (as) directores (as) de escolas sobre o universo das violências necessita estar mais presente nos processos de formação inicial e contínua, e (ii) conhecer este universo pode contribuir para aguçar nos (as) gestores (as) (educadores/as) uma sensibilidade educativa e pautar a ação pedagógica em valores éticos. Por conseguinte, o fenómeno em questão necessita de ser estudado de forma a sugerir indicadores para os maus tratos e para fomentar o amparo de crianças, jovens, professores (as), diretores (as), entre outros (as). Portanto, há a necessidade do reconhecimento da instituição educacional como uma área de socialização do saber e, conseqüentemente, como um lugar de gestão do cuidado, sendo que é fundamental o papel do (da) diretor (a) de escola para gerir com competência e responsabilidade na prevenção e no tratamento do *bullying* e o *cyberbullying*.

31. Direcção escolar e liderança: contribuições da Teoria da Atividade de Alexis N. Leontiev

Naura Syria Carapeto Ferreira

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil
auraf@uol.com.br

Daniel Vieira da Silva

Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil
danielsilvacwb@terra.com.br

Entendendo a direcção escolar como uma das instâncias fulcrais para o desenvolvimento com qualidade na instituições escolares, este trabalho apresenta sínteses de duas pesquisas realizadas no Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e gestão da educação relativas aos compromissos e responsabilidades do diretor e sua liderança, procurando uma compreensão que supere as tendências classificatórias, pautadas em aspectos psicológicos individualistas. Considerando que, a atividade educativa formal tem como principal objetivo colocar o homem-individual em relação com as apropriações efetivadas pelo homem-genérico, de todo o sistema de objetivações, historicamente elaborado – instrumentos, linguagem, ciência, etc –, o principal papel do diretor escolar é de conquistar a adesão dos elementos humanos constitutivos da instituição – professores, funcionários, alunos, pais de alunos e toda a comunidade-, para a consumação desse objetivo. Entende-se que, atribuir o sucesso, ou não, deste engajamento às qualidades psicológicas particulares do dirigente institucional, somente indica de forma equivocada, portanto não explica, os fatores inerentes a este processo e os elementos da personalidade do líder que colaboram para tal. Neste sentido, compreende-se que as compreensões e responsabilidades do diretor sua atuação como líder, possa ser fundamentada a partir de das contribuições de Alexis N. Leontiev – Teoria da Atividade – a qual, considerando a complexidade inerente à atividade humana, imposta pela sua profunda dinamicidade e pela interrelação que estabelece com as condições concretas, dadas historicamente, explicita a importância do trabalho do diretor na perspectiva dialética da realidade concreta pára sua análise.

32. Direcção da escola: eleição directa na Rede Municipal de Ensino de Curitiba

Christian Maria Teixeira

Escola Municipal Professor Kó Yamawaki, Brasil

Josiane Gonçalves Santos

Escola Municipal Professor Kó Yamawaki, Brasil

auraf@uol.com.br

Este texto, que busca relatar de forma breve o processo para eleição das equipes gestoras – diretor e vice-diretor – das 179 escolas que integram a Rede Municipal de Ensino de Curitiba, capital do Paraná/Brasil, resulta de duas experiências. A primeira, como integrante da Comissão Eleitoral que monitora o processo e a segunda, como diretora de escola.

Esse movimento, de grande relevância, decorre da democratização da sociedade e que traduz a participação da comunidade nas decisões da escola, é normatizado pelas leis municipais 8280/93 e 9717/99 e atende o disposto na Constituição Federal Brasileira de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN 9394/96, que determinam a gestão democrática do ensino público.

Além das referidas leis, o processo é conduzido pela publicação de Decreto Municipal que normatiza as especificidades da eleição e por Comissão Eleitoral, composta por representantes de diferentes segmentos e responsável pela orientação, monitoramento e validação do processo.

Na escola, esse processo acaba dividido entre dois segmentos, os candidatos, representados por profissionais do quadro do magistério devidamente “lotados” nas instituições e que atendam as determinações das leis e do decreto, e os eleitores, representados por professores, funcionários, pai ou mãe de cada uma das famílias de alunos regularmente matriculados, estudantes com mais de 16 anos.

Portanto, refletir, mesmo que de forma breve sobre as características, virtudes e dificuldades desse processo é o que se propõe neste texto, considerando-se as significativas experiências vivenciadas durante a condução da Comissão Eleitoral no município de Curitiba.

33. Do conselho directivo ao director: uma análise comparada com base em motivos normativos legais

Dora Fonseca de Castro

Instituto Politécnico do Porto

doracastro@ese.ipp.pt

Com o DL nº 75/2008, a figura de director impõe-se como órgão *unipessoal* de administração e gestão das escolas públicas portuguesas do ensino não superior.

Este facto levou à ruptura com anteriores modelos de gestão das escolas, designadamente com a operacionalização dos princípios da democraticidade, da colegialidade e da representação dos docentes dos diferentes níveis educativos no órgão de administração e gestão da escola. O director passou a ser eleito pelo conselho geral (órgão de direcção estratégica da escola), após realização de procedimento concursal, e a poder escolher livremente os restantes membros da sua “equipa”. São várias as mudanças operadas e estas revelam-se quer na forma de acesso, quer nas competências e funções que são atribuídas ao novo órgão de administração e gestão das escolas e agrupamentos.

O trabalho que apresentamos é o resultado de uma análise dos documentos legais que têm vindo a enquadrar os principais modelos de gestão das escolas portuguesas. Procuramos perceber as diferenças e os pontos comuns no processo de recrutamento e eleição dos órgãos de administração e gestão, bem como analisar o teor das competências que lhes estão atribuídas.

34. A liderança da escola em “construção”: implicações no desenvolvimento profissional dos directores

Florbela Sousa

Universidade de Lisboa

flsousa@ie.ul.pt

O pressuposto de que com a criação do cargo de director, as lideranças das escolas se reforçariam por si só, é mais um mito que a investigação tende a contrariar. As constantes mudanças organizacionais e a crescente complexidade estrutural resultante da pressão exercida sobre as lideranças, decorrente das altas expectativas do poder central e das comunidades envolventes, que paradoxalmente impõem uma prestação de contas rigorosa e orientada por padrões pré-determinados e, por outro lado, esperam que o bem-estar de todos seja preservado num ambiente educativo de qualidade e respeito pela diversidade cultural, exigem dos directores uma preparação para além da experiência adquirida anteriormente em cargos afins.

Pretende-se discutir o discurso dominante na literatura internacional sobre os modelos de formação/preparação dos líderes escolares. Ao rever o conceito de desenvolvimento profissional das lideranças, surgiram algumas questões como ponto de partida para uma sistematização que pudesse ser relevantes para um estudo comparativo sobre os referenciais de suporte à formação das lideranças escolares, em vigor noutros países. Que conhecimento, competências e dispositivos são necessários para preparar os directores para as escolas da sociedade global em que a necessidade de assumir uma visão própria, uma missão clara e um plano a médio prazo carece de estímulo profissional?

Que imagem formam os alunos, os pais, a comunidade de um dia de trabalho de um(a) director(a) que se constrói de fragmentos de conversas formais e informais, de variedade de assuntos abordados, de tempos breves e longos, de ambiguidades relacionais mas, sobretudo, de muitas incertezas, de deveres e expectativas, de tomadas de decisão no papel de mediador, gestor, negociador,,,

A investigação sugere que, conceptualmente, também se pode adequar aos líderes escolares a perspectiva de um desenvolvimento profissional com marcadas fases de evolução que, pressupostamente, corresponderiam a necessidades específicas de formação adicional e adequado modelo de desenvolvimento – das lideranças emergentes às mais experientes e conhecedoras.

35. Género, docência e gestão escolar

Amanda Rabelo

Universidade de Coimbra
amandaorabelo@hotmail.com

Graziela Raupp

Universidade de Aveiro

Rosana Patané

Universidade de Aveiro

Em investigações anteriores verificamos que muitos professores do sexo masculino e do sexo feminino do 1º ciclo do Ensino Básico no Brasil e em Portugal desejam uma progressão profissional, para tal, muitos afastam-se da prática educativa em sala de aula, orientando-se por áreas afins, como a da gestão da educação e/ou outros segmentos de ensino, mais valorizados socialmente; verifica-se também que algumas das mulheres professoras deste mesmo segmento precisam de maior persistência do que os homens para alcançar estes objectivos, contudo ambos sentem-se contraditados entre a vontade de progredir na carreira e o desejo de contribuir para uma sociedade melhor. Neste artigo apresentamos resultados de análises desta situação tomando como contraponto o desejo de ensinar e a vontade de progressão na carreira docente, referenciados com base em revisão bibliográfica, dados oficiais, e também em inquéritos, questionários e entrevistas semi-estruturadas que efectuamos junto aos/às professores/ras. Nossos resultados, ainda parciais, evidenciaram a contingência das questões de género em todo processo de formação subjetiva dos docentes investigados quer fossem oriundos da cultura da escola ou da cultura em que se inscrevia sua formação. Neste sentido, as representações induzem “lugares” ocupados socialmente por ambos os géneros: aos homens induz os privilégios e a pressão para galgar os cargos de maior prestígio na educação; já às mulheres pressupõe-se a mais valia de melhor ou mais amplamente educar. Todavia, aos homens cabe a vantagem de possuírem o estatuto da dominação masculina ainda muito presente em nossas sociedades ocidentais, não obstante nesta contemporaneidade este quadro se esteja a alterar, em certas áreas do conhecimento e do trabalho. A vantagem dos homens no magistério consiste em sua maior facilidade de atingir postos de comando da educação facto que pode ser observado inclusive na maior concentração proporcional dos professores do sexo masculino que conseguem atingir os postos de comandos na educação, frente às mulheres, apesar destas estarem revertendo este processo. Assim, o desafio que se impôs a esta pesquisa, foi compreender a partir da perspectiva de género alguns dos problemas relacionados à formação pessoal, social e profissional dos docentes de ambos os géneros que estão actualmente trabalhando em nossas escolas.

36. As mulheres directoras e a reconstrução social do género

Orlanda Simões

Agrupamento de Escolas de Oliveira de Frades

orlanda3simoes@gmail.com

No nosso país, à semelhança de outros países europeus, a educação e o ensino são áreas onde, inequivocamente, as mulheres desenvolvem mais percursos profissionais do que os homens. A esta constatação não terá sido alheia a representação social e cultural do género feminino. À mulher, largo tempo associada à organização da casa, é estendida também a responsabilidade de cuidar dos filhos e de os educar. É nesta linha que se torna socialmente óbvio associar o surgimento e propagação das respostas da educação de massas às mulheres como suas profissionais.

Nas escolas, umas reafirmam a sua profissionalidade docente com a intrínseca ligação à intervenção directa com os alunos, outras vão enveredando e permanecendo na gestão, algumas chegam ao exercício da função de “directoras”. Quem são estas mulheres e como desenvolvem o seu trabalho, decorrentes da aplicação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril. A figura do “director”, assumida na linguagem do legislador, projecta-nos imediatamente para o modelo clássico de liderança. No entanto, a realidade mostra-nos professoras que evoluem para a liderança de “topo” das escolas, assumindo-a ou fazendo parte das suas equipas de gestão. Perante o normativo que altera a gestão de um modelo colegial para um modelo unipessoal, as mulheres-professoras concorrem a “director” das escolas. A actual investigação pretende analisar os vários aspectos, entrecruzados, que acompanharam o percurso de um grupo de mulheres, hoje directoras de escolas, no acesso à sua liderança e gestão e perceber se as escolas estão a ser um dos contextos sociais dinâmicos que através dos desempenhos das suas mulheres-directoras, contribuem para a reconstrução social de género, segundo as perspectivas mais contemporâneas do feminismo.

Afinal o que motiva estas mulheres a serem líderes na escola, que dificuldades e facilidades encontram? Podem as mulheres-directoras virar a página da constatação, de alguns investigadores, que defendem faltar às alunas modelos de mulheres que ocupem, com sucesso, lugares elevados de tomada de decisão, dominados ainda hoje por perspectivas masculinas? Pode a direcção das escolas constituir-se como um espaço de reconstrução social do género, através dos percursos de acesso e desempenho da liderança das suas mulheres-directoras? Como exercem estas mulheres a liderança nos diferentes contextos escolares, o que sustenta as suas semelhanças e as suas diferenças?

37. Representações sociais do “Director da Escola” sobre políticas educativas relativas à educação sexual em meio escolar

Rosana Patané

Universidade de Aveiro

rosanapatane@ua.pt

Maria Amélia Reis

Universidade de Coimbra

Amanda Rabelo

Universidade de Coimbra

Graziela Raupp

Universidade de Aveiro

Os novos desafios da racionalização da administração das escolas públicas aprovados a partir do DL 115-A/98 de 4 de Maio vem transformando de modo profundo não só a estrutura administrativa, mas as próprias relações laborais e profissionais do contexto educacional português. Os professores enfrentam desafios que são consequências do desajustamento promovido pela intensa velocidade das mudanças sociais, económicas e tecnológicas dos últimos trinta anos. O desafio maior é transformar a si próprio e estar aberto à aquisição de novas competências para o exercício das funções de gestão executiva e pedagógica. A partir destas considerações, decidimos abordar o campo das representações sociais para identificar na narrativa dos professores, que exercem o cargo de director, quais são as suas maiores dificuldades enfrentadas para executar as medidas de política educativa relativas à educação sexual. Para tanto, optamos por realizar um trabalho essencialmente qualitativo com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas a dois professores (um do sexo masculino e um do sexo feminino) que exercem o cargo de director, em duas escolas de Ensino Secundário do Distrito de Aveiro. Os resultados são discutidos à luz das teorias das representações sociais e procuram identificar a partir da análise de conteúdo, se o novo regime de autonomia, administração e gestão das escolas – DL 75/2008, influenciou positivamente na acção do Conselho Geral sob os princípios da coeducação, como também, se influenciou no fortalecimento de lideranças numa distribuição mais equilibrada.