



Mestrado em Ciências da Educação
Especialização em Supervisão Pedagógica

OLHAR SUPERVISIVO SOBRE A LIDERANÇA
ESCOLAR

Tânia do Lorêto S. de P. Figueiredo Pereira

Porto
novembro 2013

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

Olhar Supervisivo sobre a Liderança Escolar

Trabalho de projeto apresentado à
Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
para obtenção do grau de

Mestre em Ciências da Educação

Especialização em Supervisão Pedagógica

Por Tânia do Lorêto S. de P. Figueiredo Pereira

Sob Orientação da **Professora Doutora Daniela Alexandra
Ramos Gonçalves**

novembro 2013

DEDICATÓRIA

Ao meu Pai e Mãe corujas, em todos os sentidos, e
MAIOR amiga, a minha irmã.

RESUMO

O presente trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, com especialização em Supervisão Pedagógica, aborda as temáticas da supervisão pedagógica e da liderança escolar.

Com este estudo pretendemos averiguar qual a perceção de liderança escolar à luz das representações dos professores das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico (1ºCEB), do concelho da Ribeira Brava, na Região Autónoma da Madeira (RAM). Neste âmbito, um estudo baseado nesta temática parece importante, útil, de grande pertinência e atualidade pela força que a liderança e a procura de sucesso exercem na sociedade em que vivemos.

Realçamos que com este estudo conseguimos apurar as perceções da liderança escolar à luz das representações dos docentes do 1º CEB, da Ribeira Brava, na RAM. Os inquiridos confirmaram o papel de destaque conferido ao diretor escolar na gestão dos estabelecimentos escolares e a sua influência nos resultados dos alunos.

O estilo de liderança identificado pelos participantes resulta da combinação entre as características do modelo de Liderança Situacional e da Liderança partilhada.

A liderança vigente nos estabelecimentos escolares da Ribeira Brava direciona-se para uma Liderança Facilitadora, dado que tenta envolver os docentes e leva-os a participar na tomada de decisões.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de Liderança, Supervisão Pedagógica

ABSTRACT

The present work, developed in the context of Master's Degree in Education Sciences, with a specialization in Educational Supervision, tackles the issues of pedagogical supervision and school leadership.

With this study we want to investigate what perceiving than of school leadership in the light of representations of teachers in the schools of the 1ST Cycle of Basic Education (1) thereof CEB), the municipality of Ribeira Brava, in the Autonomous Region of Madeira (RAM). In this context, a study based on this issue seems important, useful, of great relevance and actuality by virtue that the leadership and the quest for success exercise in society in which we live.

We emphasize that in this study we investigate the perceptions of school leadership in light of representations of teachers of 1 CEB, Ribeira Brava, in RAM. The respondents confirmed the role of emphasis given to school director in the management of educational institutions and their influence on the results of the students.

The style of leadership identified by participants resulting from the combination between the characteristics of the model of Situational Leadership and shared Leadership.

The current leadership in educational establishments of Ribeira Brava directs to a Leadership Facilitator, since it tries to involve the teachers and leads them to participate in decision making.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Pedagogic Supervision

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma sincera à Professora Doutora Daniela Gonçalves pelo trabalho desenvolvido, enquanto orientadora e supervisora da investigação; agradeço todas as correções, sugestões e orientações, apoio e brevidade em todas as ações, bem como, a atenção, o otimismo, a capacidade de trabalho e palavras de incentivo nos momentos em que tudo parecia difícil e impossível, transformando o difícil em fácil e simples, sem dúvida um grande trabalho de equipa!

À DRE pelas informações disponibilizadas e autorização para o desenvolvimento do estudo.

A todos os colegas docentes que despenderam um pouco do seu tempo no preenchimento online do inquérito por questionário.

Às colegas do Mestrado pelas palavras reconfortantes, de incentivo, pela partilha de informações e materiais, por possibilitarem o desenvolvimento pessoal.

Ao meu núcleo duro, a minha família, pelo incentivo e acompanhamento neste voo, não esquecendo o apoio e confiança sempre demonstrados.

Por fim, a todos os que contribuíram, de forma direta ou indireta, nesta minha formação, aprendizagem e desenvolvimento transdimensional.

LISTA DE ABREVIATURAS

R.A.M.- Região Autónoma da Madeira

1º CEB – 1º Ciclo do Ensino Básico

Índice

ABSTRACT	5
CAPITULO I - LIDERANÇA	15
1. Liderança e Gestão	15
2. Definição de Liderança	16
3. Características do Líder	19
4. A importância da Liderança	21
5. Teorias e Estilos de Liderança	24
6. Liderança e Supervisão Pedagógica	42
CAPITULO II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	49
1. Opções metodológicas	49
2. Instrumentos de recolha dados	50
3. Contexto da investigação	52
4. Instrumentos de tratamento de dados	59
5. Faseamento da Investigação	60
CAPITULO III- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DE INVESTIGAÇÃO	62
Considerações Finais	77
Referências bibliográficas	82
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 12: Cruzamento da questão Habilitações Académicas / cargos de direção.....	58
Tabela 13: Tempo de serviço / cargos de direção.....	59
Tabela 14: cronograma da investigação.....	61
Tabela 15: o Líder (diretor) cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado / Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado.	62
Tabela 16: o Líder (diretor): cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.....	63
Tabela 17: o Líder (diretor): fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais / Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.....	64
Tabela 18: o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos / Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.....	64
Tabela 19: o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.....	65
Tabela 20: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.....	66
Tabela 21: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.....	66
Tabela 22: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.....	67
Tabela 23: o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.	68
Tabela 24: o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado / Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual.....	68
Tabela 25: o Líder (diretor): Sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.	69
Tabela 26: o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Acompanha e	

avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.	70
Tabela 27: o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.	70
Tabela 28: o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato / Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.....	71
Tabela 29: o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.	72
Tabela 30: o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam / Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.	72
Tabela 31: o Líder (diretor): Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual / Promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.	73
Tabela 32: Aspectos que contribuem para os bons resultados dos alunos	74
Tabela 33: Análise da fiabilidade de consistência interna dos itens do questionário	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Género dos inquiridos	54
Gráfico 2- Idade por classes.....	55
Gráfico 3- Habilitações académicas.....	55
Gráfico 4- Tempo de serviço dos inquiridos	56
Gráfico 5- Categoria profissional.....	57
Gráfico 6- Cargos de direção	58

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje é muito comum referir o termo “Liderança” aplicado a diferentes contextos.

Numa sociedade atual tão exigente e dinâmica é imposto aos cidadãos os melhores desempenhos. O fracasso e o erro não são admitidos, exige-se unicamente o sucesso.

Em diversas áreas da nossa sociedade, nomeadamente, nas instituições e organizações empresariais e escolares, entre outras, existe um denominador comum: alcançar resultados que conduzam ao êxito. As organizações escolares, entendidas como um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns, lutam pelo sucesso, pela qualidade, pelos bons resultados e desempenhos, essencialmente, pelas aprendizagens dos alunos.

Nesse sentido, sendo a escola parte integrante do sistema educativo é fundamental que exista uma monitorização que regule e avalie a escola e resultados obtidos à luz de diversos fatores, como por exemplo, os estilos de liderança escolar.

Em todos os grupos de trabalho é fundamental orientar e acompanhar todo o processo de forma a alcançar as metas e objetivos delineados. Muitas dessas funções serão atribuídas e desempenhadas pelo líder, o qual tem maior responsabilidade, mas não poderá deixar de abranger a participação e colaboração dos seus colegas de trabalho, assegurando um trabalho de parceria.

Ken Blanchard (2007:155), considera fundamental o trabalho de grupo quando afirma, (...) “nós vivemos em equipas. As nossas organizações são constituídas por equipas. (...) nas organizações de hoje, ser eficaz é um jogo de equipa e que, sem colaboração e competências de trabalho de equipa, é improvável que seja bem sucedido!”.

Partindo deste pressuposto, o presente trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação com especialização em Supervisão

Pedagógica, aborda as temáticas da supervisão pedagógica e da liderança escolar.

Com este estudo pretendemos averiguar qual a percepção de liderança escolar à luz das representações dos professores das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico (1ºCEB), do concelho da Ribeira Brava, na Região Autónoma da Madeira (RAM).

Neste âmbito, um estudo baseado nesta temática parece importante, útil, de grande pertinência e atualidade pela força que a liderança e a procura de sucesso exercem na sociedade em que vivemos.

Alguns autores referem e confirmam, nas suas obras, a pertinência do tema em estudo, entre eles encontramos Marzano (2005:87), o qual considera,

“(...) a liderança poderá ser considerada como o aspeto singular mais importante de uma reforma eficaz. É frequentemente mencionada nas investigações iniciais sobre a eficácia das escolas (...) continuando, ainda hoje, a ser um marco para a pesquisa.”

Considera-se o estudo pertinente, porque alia à liderança escolar a supervisão pedagógica, para além de permitir analisar a relação que se estabelece entre ambas, bem como o grau de importância de cada uma delas no desempenho de funções organizacionais.

A temática integra-se plenamente na nossa área profissional, já que se inscreve nos mais variados níveis da gestão docente.

Eis os objetivos específicos do estudo que nos propomos alcançar são os seguintes:

- ✓ Definir o conceito de Liderança
- ✓ Definir os Estilos de Liderança
- ✓ Identificar características dos diferentes estilos de liderança
- ✓ Apurar as percepções dos participantes relativamente ao papel do líder
- ✓ Apresentar qual o grau de importância dos líderes escolares no sucesso escolar, tendo em conta a opinião dos docentes participantes
- ✓ Descrever o estilo de liderança identificado pelos participantes

Formalmente, no Capítulo I, abordamos a noção de liderança, realizamos a distinção entre liderança e gestão, fazendo referência às definições do conceito de liderança, de gestão, enumerando as teorias ou modelos de liderança, bem como os diferentes estilos de liderança.

Mais ainda: definiremos o conceito supervisão, descrevendo a evolução conceptual, relacionando-a com o conceito liderança.

No Capítulo II, faremos referência a abordagem metodológica, assim como aos instrumentos de recolha e tratamento de dados. Seguidamente, no Capítulo III, apresentaremos e analisaremos os dados de investigação, recolhidos através do inquérito por questionário.

Ao longo do estudo, os diversos autores consideram que a definição de liderança não é consensual, devido aos inúmeros contextos a que se encontra associada. Ao mesmo tempo, partilham da opinião que o líder não é diretamente responsável pelo sucesso dos alunos mas pode interferir no processo indiretamente. Globalmente, a liderança é entendida como a capacidade de influenciar outras pessoas com competências complementares a desenvolver esforços conjuntos com vista a alcançar um propósito comum promovendo a aprendizagem e o conhecimento.

Tudo indica não existir um estilo de liderança mais eficaz, considera-se o estilo mais eficaz e adequado o resultado da combinação dos diversos estilos de liderança contextualizados às características dos elementos liderados e ao meio onde acontece essa liderança. Nesse sentido, o estilo de liderança a utilizar reúne diversos aspetos de cada um dos estilos de liderança complementando-se através da reunião das diversas características solicitadas. O contexto parece ser um dos fatores primordiais na seleção do estilo, o qual condicionará a atuação o líder.

É de realçar que com esta investigação conseguimos apurar as perceções da liderança escolar à luz das representações dos docentes do 1º CEB, da Ribeira Brava, na RAM. Assim, os inquiridos confirmaram o papel de destaque conferido ao diretor escolar na gestão dos estabelecimentos escolares e a sua influência nos resultados dos alunos.

O estilo de liderança identificado pelos participantes resulta da combinação entre as características do modelo de Liderança Situacional e da Liderança partilhada.

A liderança vigente nos estabelecimentos escolares da Ribeira Brava direciona-se para uma Liderança Facilitadora, dado que tenta envolver os docentes e leva-os a participar na tomada de decisões.

CAPITULO I - LIDERANÇA

1. Liderança e Gestão

O conceito de liderança e gestão são, comumente, utilizados em contextos semelhantes, embora exista uma ténue linha que os separa e os torna distintos entre si.

No Manual do Formador – Da Liderança situacional à liderança transformacional, encontramos a seguinte definição para liderança e gestão, “Liderança e gestão são, na verdade, conceitos próximos, que importa não confundir. Com efeito, os gestores têm outras funções tais como a de planear, organizar e controlar”. (Consulting, 2007:11)

Para Robbins (in Consulting, 2007:11) “a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um indivíduo ou grupo de modo a que estes atinjam os objectivos definidos.” Considera ainda que “apesar de um gestor poder ser um bom líder, isso nem sempre se verifica, pois não é porque a organização atribuiu ao seu gestor direitos formais que este vai ser eficaz enquanto líder.”

Também Blanchard realizou a distinção (2007:271) baseando-se na definição de Yukl,

”a liderança e a gestão são dois processos ou funções distintos. A liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reativa.”

Para Lopes & Barrosa (2008), liderar e gerir são conceitos distintos,

“liderar não é gerir. O líder não gere a organização. Pelo contrário, vai pedir a cada elemento, a cada unidade, que faça a gestão adequada. A liderança concentra-se fundamentalmente na partilha da visão. Da metáfora piramidal, quer dizer, do líder dominante, passa-se à metáfora do círculo. O líder não é quem está no topo da organização. O líder é quem está no centro da organização. Não para ser servido, mas para servir a organização.”

Para os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, (2004:324) não existem

“(…) definições consensuais do conceito de liderança. Não são claras as fronteiras entre a liderança e gestão. Não há vias únicas para a compreensão dos traços, competências e comportamentos dos líderes eficazes.”

Lourenço (in Consulting, 2007:11) considera que

“a liderança apresenta-se como um fenómeno observável em contextos distintos e não necessariamente relacionada com o trabalho e o desempenho de tarefas. O papel de líder é concedido interactivamente e relaciona-se com critérios inerentes ao grupo onde se exerce. Frequentemente, um gestor será tanto melhor sucedido quanto conseguir desempenhar, paralelamente, a função de liderança, assim como, num outro ponto de vista, o papel de líder poderá mais facilmente ser atribuído pelo grupo a quem possua uma posição hierárquica superior.”

Considerando as atuais formas de socialização e a mudança de valores os defensores da liderança defendem a inovação, participação de todos os elementos organizacionais e formação em liderança dado que a maioria das pessoas não aceita o autoritarismo tão em voga outrora.

Aliando a gestão a uma liderança emergente, Robbins (in Consulting, 2007:12) considera que

“as organizações necessitam tanto de uma boa gestão como de uma boa liderança. No panorama actual em que nos encontramos, um líder deve ser desafiador, visionário e inspirador, do mesmo modo que são necessários bons gestores, capazes de formularem planos detalhados, criarem estruturas organizacionais eficientes e de lidar e fazer frente aos constrangimentos do dia a dia.”

As definições elencadas do conceito de liderança e gestão, desenvolvidas pelos autores citados, transparecem um certo consenso, a saber: há uma clara distinção entre liderança e gestão, todavia uma não vive sem a outra.

2. Definição de Liderança

A definição de liderança sofreu modificações de significado ao longo do tempo por ser uma matéria pouco consensual, devido às diversas áreas do

conhecimento a que se encontra associada; por isso, uma definição consensual tem sido irrealizável.

O interesse pelo conceito sempre existiu em diversas áreas da sociedade, em maior ou menor escala, devido à competitividade e importância atribuída no alcance do sucesso. Ora vejamos:

“desde há muito que a liderança nas organizações concita grande interesse entre os cientistas. Todavia, no início dos anos 80, o tópico sofreu alguma desvitalização. Um século de investigação legara um património e resultados triviais ou contraditórios, então emergindo a ideia de que o campo carecia de um paradigma sob o qual as investigações pudessem realizar-se. Houve mesmo quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, mas a proposta foi inconsequente devido ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações.” (Blanchard, 2007:268)

Como refere Blanchard (2007: x), durante um certo período de tempo, o termo era associado à influência exercida sobre alguém para a realização de objetivos. Todavia, ultimamente essa definição foi alterada. Agora é associada à capacidade de influenciar os outros, através do potencial de cada indivíduo e da organização para alcançar o bem superior, visto que

“a frase-chave da nossa nova definição é “o bem superior”- o que é melhor para todos os envolvidos. Nós pensamos que a liderança é uma vocação superior. A liderança não deve ser exercida apenas para conquistas pessoais ou para a concretização de metas; deve ter um objetivo muito superior a isso.” (Blanchard (2007: x)

No âmbito do projeto GLOBE (GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS), a liderança é entendida como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.” (in Cunha & Rego, 2009:20)

De acordo com Blanchard (2007) apesar de muitas das definições considerarem que a liderança é praticada por alguém especializado, dentro de um grupo, outras perspetivas defendem que a liderança é um processo de influência num grupo social partilhado pelos elementos. Deste ponto de vista, não existe distinção entre líder e seguidores, qualquer elemento do grupo ou organização pode liderar num determinado momento ou em certas matérias.

A definição de liderança para Warner Bennis (in Pereira, 2006:18) “é a capacidade de transformar a visão em realidade (...)” enquanto que Yukl (in Pereira, 2006:18) define liderança como

“um processo através do qual um membro de um grupo organiza, influencia a interpretação dos eventos pelos membros, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperçãõ, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

Para House (in Pereira, 2006:19) é “uma aproximação ao conceito de necessidade de liderança como sendo o momento em que os empregados desejam alguém que facilite os caminhos do grupo e indique as metas organizacionais a alcançar.”

De acordo com Estanqueiro (2011) a liderança, “é o processo de influenciar pessoas, para que realizam uma tarefa ou atinjam um objetivo, em determinada situação.”

Araújo e Henriques defendem que,

“liderar significa manter os seus comportamentos focados no atingir dos objetivos comuns. Resolver os problemas colocados pela necessidade de atingir um determinado rendimento. (...) Treinar e procurar libertar a energia intelectual e emocional de cada membro da equipa no sentido de alcançar o maior rendimento possível e requer uma observação seletiva, com a finalidade de ensinar, desafiar e melhorar as competências.” (Lança, 2012:70)

Também para Lança (2012) liderar é alcançar objetivos comuns, através da resolução de problemas que requerem toda a energia intelectual e emocional dos elementos do grupo de trabalho na tentativa de atingir os melhores resultados possíveis aprendendo e melhorando competências.

Hersey e Blanchard (in Cunha & Rego, 2009:21) definem liderança, como ,

“o processo de influenciar as actividades de um individuo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.”

Para (Estanqueiro, 2011:95) “liderança é o processo de influenciar pessoas, para que realizem uma tarefa ou atinjam um objetivo, em determinada situação.”

Concordamos com a definição desenvolvida por Lambert (in Bolivar; 2012:75) quando defende que a liderança deve ser entendida, “como um grupo de pessoas que aprende e trabalha junto da comunidade com um sentido de propósito partilhado”, isto é, a liderança baseada no trabalho colaborativo entre todos os elementos de uma equipa partilham um objetivo comum, ao longo de todo o processo as aprendizagens e novos conhecimentos enriquecerão todos os que cooperaram no desafio ou trabalho.

Salientando ainda a fundamental colaboração entre os elementos de uma equipa, Glanz (2003:138) considera que a liderança é “avaliada pela sua capacidade para reconhecer as qualidades de liderança de outras pessoas e para com elas cooperar, com vista ao melhoramento da escola ou circunscrição educacional a que pertencem.”

O autor defende, portanto, que a liderança é tanto mais eficaz quanto a capacidade de reconhecer noutras pessoas qualidades de liderança que possibilitem um trabalho de parceria e permita realizar um trabalho positivo em prol da organização educacional.

Então, globalmente, a liderança é entendida como a capacidade de influenciar outras pessoas com competências complementares a desenvolver esforços conjuntos com vista a alcançar um propósito comum promovendo a aprendizagem e o conhecimento.

3. Características do Líder

A liderança pressupõe, à partida, um líder portanto torna-se fundamental analisar o perfil e características das pessoas que lideram.

Blanchard (2007:21,22) afirma que os grandes líderes possuem uma visão clara e partilhada, mobilizam os elementos da equipa, respondem as necessidades dos outros, sabendo por antecipação que o papel da liderança é eliminar obstáculos e auxiliar os colegas liderados a alcançar a visão. Para este o líder deve mostrar visão e direção, envolvendo todos os elementos da equipa na criação dessa visão mas é o líder que tem a responsabilidade final de garantir a visão.

Os líderes trabalham para tornar as suas visões realidade e isto está dependente do modo como conseguem vender as suas visões aos outros, “porque (...) liderança tem a ver com o ir a algum lado. Se você e os seus colaboradores não sabem para onde estão a ir, a sua liderança pouco importa.” Blanchard (2007: 20).

De acordo com Batista (2011:22), “ser líder é uma vontade, uma determinação, uma vivência, um trabalho com os outros, pelos outros, para os outros, para ser melhor, para os ajudar a serem melhores.”

Rego & Cunha, (2011:27) asseguram que líderes curiosos e apaixonados pela aprendizagem tendem a ser mais eficazes por várias razões: mantem-se vigilantes sinais sobre mudanças, problemas e oportunidades, sabem escutar quem lhes alimenta esse espírito vigilante, colocam questões que lhes permitem compreender, criam climas organizacionais psicologicamente seguros.

Os autores Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, (2004:324) afirmam que não existem receitas universais para formar líderes, devido à complexidade do processo de liderança, porém consideram que as pessoas podem aprender algumas competências que as tornem mais eficazes no exercício da liderança.

Lança (2012:94) diz também que quem desempenha o ato de liderar “não tem receitas, apenas um conjunto de características que divergem de estilo para estilo de liderança e nos quais se adequam para determinados contextos, equipas, liderados e objetivos a atingir.” Acrescenta ainda “que para liderar nos tempos atuais é necessário competência, comunicação eficiente, ter a capacidade para criar compromisso, flexível, ser um comunicador e conseguir aplicar inteligência emocional.”

Neste contexto Sergiovanni (2004) afirma o seguinte,

“as escolas necessitam igualmente de uma liderança especial, pois os profissionais escolares nem sempre reagem calorosamente a um tipo de liderança de comando baseada em hierarquias, ou à liderança heróica que caracteriza tantas das nossas organizações.”

Já Bennis (in Glanz, 2003:153) defende que “não é tornar-se bom líder, o importante é realizar a sua própria pessoa, utilizar inteiramente todos os seus recursos – competências, técnica, talentos e qualidades – para levar a cabo os seus objectivos.”

“Os bons líderes conhecem-se a si mesmos e utilizam os seus talentos (virtudes e qualidades) para operar melhorias nas escolas (...). Nas palavras de Bennis, embora não se possa tornar outra pessoa, pode transformar-se – é-lhe possível, crescer, melhorar e tornar-se um líder ainda melhor.” (Glanz, 2003:154)

O líder deverá, pois, dispor de algumas qualidades essenciais para o desempenho dessa função, maximizando os resultados da equipa que lidera através do equilíbrio de diversas forças.

Algumas das características do líder eficaz são: planear, coordenar, organizar, influenciar, controlar, desenvolver objetivos, prever, analisar, tomar decisões, definir etapas, distribuir tarefas, comunicar, conferir, corrigir, alterar e ajustar planos.

4. A importância da Liderança

A importância que a liderança assume nos diversos quadrantes da sociedade é inegável. Apesar de não existir uma definição clara e concreta de liderança, o papel dos líderes e dos seus colaboradores parece ser fundamental no desempenho organizacional ou institucional.

Para Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, (2004:324) existe uma influência dos líderes sobre a vida organizacional, apesar de alguns desses líderes apresentarem alguns traços e competências para essa função não garantem que sejam eficazes no desempenho. Assim, e de acordo com estes autores, uma liderança eficaz inclui líderes, seguidores e situações.

Sergiovanni (2004) defende que existem quatro pilares da liderança: líderes, seguidores, ideias, ação. Estes quatro fatores são necessários para a eficácia da liderança, a ação acontece quando líder e seguidores estão unidos pelo empenho e ideias comuns.

Nesta perspetiva, o autor defende que o trabalho em equipa resultará se os restantes elementos da equipa encontrarem-se motivados para o mesmo fim, fazendo referência a uma liderança construtivista vista menos como uma ação a ser assumida por alguém mas sim como uma função a ser assumida por todos, ou seja, mais democrática.

Também Bolívar (2012:10) considera o papel dos diretores fundamental

“a liderança dos diretores é um fator de primeira ordem na melhoria da educação. (...) a investigação mostra que, para além da qualidade e do trabalho dos professores a liderança do diretor é o segundo fator interno à escola, que mais relevância tem na consecução da aprendizagem. (...) conforme analisa o relatório McKinsey, uma boa liderança ao nível escolar é um fator determinante na qualidade da educação, pelo que se devem seleccionar e formar excelentes diretores.”

Sebastian & Allensworth, (2012:627) afirmam o seguinte “(...) principal leadership is viewed as a key mechanism for improving schools.”

Na opinião de Nawab (2011), o papel e a influência da liderança na melhoria das escolas tem sido um dos factores principais para essa melhoria, contudo não pode ser negada a influência de outras condicionantes, tão diferentes pelo mundo.

Também Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004:274) são da opinião que

“a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indireta. Pelo menos é isso que ocorre no que diz respeito à mudança da cultura da organização, ao desenvolvimento a longo-prazo de capacidades e competências de colaboradores (...) à mudança da estrutura organizacional (...). O desempenho dos grupos e organizações também é influenciado por fatores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos à organização (economia, mudanças tecnológicas,...) sejam internos. Por conseguinte, a cadeia que estabelece onexo entre as ações dos líderes e os resultados de eficácia é complexa, não-linear, muitas vezes de longo prazo, e de difícil escrutínio. Torna-se difícil precisar com rigor a parcela dos resultados que, no termo da cadeia, pode ser creditada às ações de liderança.”

Marzano (2005) refere que a investigação aponta para o facto de a liderança manter uma forte relação com os seguintes aspetos: escola, professor, aluno, isto é, a medida em que a escola tem uma missão e objetivos claros, o clima geral da escola e o clima particular das salas de aula, as atitudes dos professores, as práticas, em sala de aula, dos professores, a organização do currículo e do ensino e a oportunidade para os alunos aprenderem”.

Na opinião dos autores Lopes & Barrosa (2008),

“os casos de sucesso parecem estar associados a equipas lideradas por artesãos coadjuvados por artistas e tecnocratas, devendo as organizações ser defendidas, sobretudo, da ascensão destes últimos ao topo do vértice estratégico. O estilo de liderança dos indivíduos seria, pois estável, associado que estaria à personalidade do sujeito na linha do que defende, entre outros, Mintzberg (2005).”

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework ou CAF*) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Management ou EFQM*) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

Nesta perspetiva, de acordo com o documento CAF (2007:5),

“as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspetiva dos cidadãos/ clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.”

O mesmo documento refere que “o comportamento dos líderes de uma organização pode ajudar a criar clareza e unidade nos objetivos, bem como um ambiente no qual a organização e os seus colaboradores sejam excelentes” (2007:19).

Para a CAF, os líderes são os responsáveis pela orientação à organização mas também por desenvolver a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo. São ainda os líderes que motivam e apoiam as pessoas da organização, atuando como modelo de conduta e comum comportamento adequado e consentâneo com os valores expressos e implícitos.

Têm a função de desenvolver, implementar e monitorizar o sistema de gestão da organização e rever o desempenho e os resultados. Eles são os responsáveis pela melhoria do desempenho e preparam o futuro, promovendo as mudanças necessárias para realizar a sua missão.

Para além do que foi mencionado resta dizer que são o principal interlocutor entre a organização e o poder político, gerindo as suas responsabilidades partilhadas. São, também, responsáveis pela gestão das relações com as partes interessadas, assegurando que as necessidades destas sejam satisfeitas.

O mesmo documento alerta para a distinção de papéis “no sector público deve-se distinguir o papel da liderança política do papel dos líderes /gestores

das organizações. A CAF centra-se na gestão das organizações públicas e não na «qualidade» das políticas públicas.”

Os líderes transmitem um conjunto de valores comuns à organização, entre os quais, destacam-se a legalidade, transparência, equidade, diversidade, podendo, também, apresentá-los sob a forma de códigos de conduta que guiam o comportamento profissional dos colaboradores.

Simultaneamente, os líderes criam condições ótimas para que as suas organizações se adaptem continuamente às mudanças da sociedade que servem. Eles próprios procuram oportunidades para inovar e modernizar.

Liderar requer um equilíbrio constante entre os diversos estilos de liderança que seguidamente enunciamos.

5. Teorias e Estilos de Liderança

O conceito de Liderança e as qualidades necessárias para a praticar sofreu uma evolução ao longo dos tempos.

Nas palavras de Ibrahim & Al-Taneiji, (2012)

“Researchers have discerned a number of school leadership patterns or styles, the most commonly known having been identified by renowned social scientist Kurt Lewin and his colleagues in 1939. These are authoritarian or autocratic, democratic or participative, and laissez-faire or passive: the authoritarian leader makes all decisions, independent of members’ input; the democratic leader welcomes team input and facilitates group discussion and decision-making; and the laissez-faire leader allows the group complete freedom for decision-making without participating himself/herself”.

Inicialmente os autores, que estudaram e se debruçaram sobre o tema, afirmavam ser essencial dispor de características específicas da personalidade, sendo que mais tarde basearam-se nos comportamentos realizados pelo líder.

Posteriormente, defenderam que o contexto em que o líder se encontra inserido é um elemento a considerar porque esse determinará o(s) estilo(s) que utilizará. Ao mesmo tempo surge a Teoria Carismática, Teoria da Liderança Transacional e a Teoria da Liderança Transformacional.

Atualmente, os estudos desenvolvidos direcionam-se para a liderança facilitadora, a liderança persuasiva, a liderança sustentável e liderança distribuída.

Os autores Costa, Mendes, & Ventura (2000) referem que

“a ideia de que os líderes, mais do que feitos, nascem, é aquela que protagoniza os primórdios das concepções e da investigação sobre a presente problemática, estamos a reportar-nos à conhecida Teoria dos Traços e aos vários desenvolvimentos de que a mesma foi alvo no decorrer dos anos 40. Os seus defensores partem do pressuposto de que há determinadas características próprias e específicas dos líderes, características pessoais (com um grau significativo de inatismo), e que a tarefa prioritária, no caso dos investigadores, consistirá em identificar essas características, esses traços e, no caso dos responsáveis organizacionais/empresariais, será a de selecionar os indivíduos que as possuam para ocupar os lugares-chave (de topo) das organizações.”

Acrescentam ainda que (2000:23)

“a decadência da visão do líder nato, devido a um conjunto de desenvolvimentos das perspetivas comportamentais, vai acontecer a partir dos finais dos anos 40, cedendo assim lugar a uma outra visão de liderança, cujo objeto (e objetivo) de estudo passa a ser o comportamento do líder: são as teorias sobre os estilos de liderança.”

Relacionado com a liderança estão intrinsecamente associados os diversos estilos de liderança, os quais na opinião de Estanqueiro (2011:95) são “os comportamentos que o líder adopta na sua relação com o grupo”.

Para Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi (1985:28) “el estilo de liderato es la manera e a que supervisamos a alguien o le ayudamos en su trabajo (...), o sea, cómo comportarnos a largo plazo para tratar de influir en el rendimiento de los demás.”

Foram defendidas, ao longo do tempo, Teorias/Abordagens de Liderança que representam algumas das perspetivas desenvolvidas sobre Liderança: a Teoria de Traço de Personalidade, a Teoria dos Estilos de Liderança/ comportamentos do líder e a Teoria Situacional ou Contingencial.

A Teoria de Traços da Personalidade, foca o resultado nos traços da personalidade; esta abordagem centra-se nas características do líder. Portanto, os que dispõem de características mais vantajosas tornar-se-ão líderes eficazes mesmo sem atender ao contexto e situação, independentemente das condições.

Esta teoria deixou de ser válida quando se concluiu que indivíduos com determinados traços não os tornam líderes.

A **Teoria dos Estilos de Liderança/ comportamentos do líder**, desenvolvida por Blake e Mouton, centra-se nos comportamentos do líder relativamente aos subordinados, no que ele faz e como se comporta.

Comparando estas duas teorias, enquanto na primeira a personalidade é difícil de mudar na segunda os comportamentos são passíveis de alteração.

A segunda teoria, desenvolvida em 1939, apresenta de acordo com os trabalhos de Kurt Lewin, Lippitt e White, estilos de liderança distintos, entre eles encontra-se o estilo:

- **autoritário ou autocrático**, quando os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, tem uma forte orientação para as tarefas mas fraca para as relações. O líder tem o foco nas tarefas, toma as decisões sozinho, não escuta os liderados e impõe a sua vontade, crê que é indispensável ao grupo, não partilha funções. Os liderados têm, por isso, uma atitude passiva, limitam-se a ser meros espetadores sem qualquer tipo de intervenção. O líder é, neste caso, a fonte de toda a sabedoria, não havendo qualquer troca de opiniões, ele define as diretrizes e técnicas para a execução das tarefas.

O trabalho só se desenvolve na presença do líder, os liderados não têm iniciativa causando frustração no grupo.

- **democrático ou participativo**, deve ser adotado quando os elementos sabem assumir responsabilidades mas não querem, baseado na fraca orientação para as tarefas mas forte no relacionamento. Os liderados participam na tomada de decisões, manifestam opiniões, cabe ao líder gerir essas opiniões para a equipa obter um bom desempenho, orienta e encoraja o grupo, coordena as atividades, facilitando um clima de satisfação e compromisso.

Neste caso há uma forte eficácia e interação entre as partes, o produto final é o resultado da troca de experiências.

• **Laissez-laire**, os elementos sabem e querem assumir responsabilidades, o líder delega funções, apresenta simultaneamente fraca orientação para as tarefas e para o relacionamento.

Já Estanqueiro destaca dois estilos mais eficazes, o estilo diretivo e o estilo participativo (ou democrático).

No primeiro, o “(...) líder centraliza a comunicação. Toma as decisões sozinho, mas dispõe-se a explicá-las ao grupo, sempre que necessário para motivar as pessoas. Diz claramente o que fazer, como fazer e quando fazer” (2011:96). É indicado quando os grupos de trabalho são grandes, as pessoas são inseguras e inexperientes, nessas situações necessitam de orientação no trabalho, mas se for dirigido a pessoas ativas, seguras de si e comunicativas, não é o mais indicado porque não farão parte do processo, causando conflitos.

No segundo estilo “o líder descentraliza a comunicação. Solicita e valoriza a participação do grupo na tomada de decisões, de acordo com a competência das pessoas” (IDEM); por estes motivos deve ser utilizado com pessoas competentes, maduras, capazes de partilhar decisões, responsáveis, em grupos pequenos ou médios.

Constata-se que o modelo participativo obtém melhores resultados porque envolve as pessoas na tomada de decisões, aumenta a motivação e o interesse das mesmas no alcance dos objetivos.

Contudo, após o desenvolvimento da Teoria de Traço de Personalidade e da Teoria dos Estilos de Liderança/ comportamentos do líder emergiram teorias que refutavam tais ideais, as denominadas Teorias Situacionais ou Contingências, defendem que pessoas sem características essenciais poderiam ser eficazes.

As **Teorias Situacionais ou Contingenciais** defendem não existir um único estilo de liderança eficaz para todas as situações.

“(...) en la teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado, contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.” (Murillo, 2006:12)

As Teorias de Liderança Contingenciais incluem o Modelo de Fiedler (1967), o *Continuum* de Liderança (Tannenbaum e Schmidt, 1971) e a Liderança Situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard, em 1977.

O Modelo de Fiedler

“defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder –idea procedente de la teoría conductual-, y el control de la situación, como él lo denominó. Ésta última directamente ligada al grado de control del líder de su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán resultados efectivos y podrá influir en el grupo. Por el contrario, si es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo.” (Murillo, 2006:12)

A **Liderança Situacional** defende que cada situação requer diferentes traços da personalidade, um perfil eficaz numa situação pode não sê-lo noutras situações. Então, uma liderança eficaz seria assente nos traços do líder e das características da situação. De acordo com a Liderança Situacional o líder eficaz é o que ajusta melhor o comportamento perante os liderados e as características de determinada da situação.

De acordo com Blanchard (2007:85) é importante que o estilo de liderança seja compatível com o nível de desenvolvimento dos colaboradores porque poderá ter um efeito negativo no desenvolvimento dos mesmos.

Esta estratégia de compatibilidade é a essência da Liderança Situacional, um modelo de liderança criado originalmente por Ken Blanchard e Paul Hersey na universidade de Ohio em 1968.

O modelo engloba duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade dos colaboradores.

O **modelo de Liderança Situacional II**, tem-se mantido como uma abordagem eficaz da gestão e motivação de pessoas, porque abre a comunicação e promove a parceria entre o líder e aqueles que o líder apoia e dos quais depende. É um modelo que “baseia-se nas convicções de que as pessoas podem e querem desenvolver-se e de que não existe um estilo melhor de liderança para encorajar esse desenvolvimento. Deve adaptar-se o estilo de liderança à situação.”

A Liderança Situacional é utilizada quando situações diferentes exigem estilos de liderança diferentes, adequando os estilos de acordo com as

características dos elementos da equipa e a situação pressupõe a definição de objetivos claros, mensuráveis, específicos, alcançáveis, sensatos.

Posteriormente, no final da década de 80, as teorias que tentaram sobrepor às existentes, numa tentativa de ultrapassar algumas limitações, foram: a **Teoria Carismática**, a **Teoria da Liderança Transacional** e a **Teoria da Liderança Transformacional**.

A **Teoria da Liderança Carismática** considera que os liderados acreditam, respeitam e idolatram o líder, destacando-o como se de um herói tratasse.

O carisma é uma das características do comportamento de um líder carismático, que permitirá inspirar os liderados e desenvolver aspetos como a devoção e lealdade. Os líderes carismáticos são um exemplo a nível comportamental, denotam iniciativa na execução de tarefas de modo a envolver a restante equipa ou grupo de trabalho. Este tipo de liderança é indicado para processos de mudança numa organização.

A **Teoria da Liderança Transacional** assenta numa perspetiva de troca entre o desempenho dos liderados e a recompensa. Os liderados sabem à partida a recompensa que vão ganhar e o que fazer para que tal aconteça.

Os líderes orientam os liderados na direção dos objetivos previamente estabelecidos, estabelecendo uma troca entre resultados e recompensa.

A **Teoria da Liderança Transformacional**, desenvolvida por Bernard Bass, assenta na confiança e respeito dos liderados perante o líder, atribuindo-lhes algum poder, a tal ponto que existe uma mudança de comportamento nos elementos do grupo e construção de objetivos e estratégias na organização.

Este tipo de liderança, muito associada à lealdade e ao clima de confiança, inspira e motiva os seguidores a alcançar altos níveis de desempenho, concretização e realização. Requer a mudança nos liderados através do empowerment, ou seja, eles dispõem de algum poder dado que são os responsáveis ativos pela mudança.

Segundo esta perspetiva, os liderados são estimulados intelectualmente e motivados a atingir objetivos para além dos que foram definidos pela

organização. Conhecem desde cedo a visão e estratégia estimulante do líder, aprovam-na e, por isso, sentem-se realizados quando a conquistam.

Porem, há quem considere que a Liderança Transformacional é uma extensão da Liderança Transacional e defenda que deverá ser utilizada em função da situação e das características dos elementos do grupo.

A aplicação desta teoria no contexto escolar Leithwood y Steinbach (in Murillo; 2006:16), conta com a participação dos diretores escolares para alcançar os objetivos definidos e resolver problemas organizativos. É um processo dinâmico que funciona de acordo com as situações, baseia-se em três conceitos: a capacidade do diretor desenvolver o funcionamento da escola, o desenvolvimento de metas explícitas, desafiantes e a criação de uma zona de desenvolvimento próximo para o líder e sua equipa.

Os meios utilizados para gerar as melhores soluções aos problemas da escola, desenvolver nos professores o compromisso com a operacionalização dessas soluções e aumentar o desenvolvimento pessoal define este tipo de liderança.

Como refere Murillo (2006:17,18) no seguimento desta teoria tem-se apresentado novas propostas que pretendem impor-se, entre as quais podemos encontrar: a **liderança facilitadora**, a **liderança persuasiva** e a **liderança sustentável**.

A primeira liderança - **Liderança Facilitadora** - parte da ideia que o poder é exercido através dos elementos e não sobre eles, salientando o trabalho de equipa na resolução de problemas e melhoria de resultados. Definir a visão da escola, construir equipas e proporcionar feedback, coordenar e gerir conflitos, criar redes de comunicação, praticar políticas de colaboração são algumas das estratégias utilizadas pelo líder.

Criado o ambiente facilitador e de colegialidade qualquer membro da equipa pode iniciar uma tarefa e solicitar a participação de quem necessita, através da comunicação e negociação, é assim que o processo se desenvolve.

A liderança persuasiva baseia-se em quatro premissas, a saber: otimismo, ou seja, altas expectativas em relação aos outros; respeito pela

individualidade de todos os indivíduos (civismo, educação, ...); confiança e intencionalidade.

A Liderança sustentável, proposta por Andy Hargreaves e Dean Fink, assenta em sete princípios: esta liderança gere e mantém uma aprendizagem sustentável; assegura o êxito ao longo do tempo; apoia a liderança de outros; direciona atenção à justiça social; desenvolve os recursos humanos e materiais; desenvolve a diversidade e tem um compromisso ativo como ambiente.

O mesmo autor afirma que nenhuma das lideranças mencionadas previamente prevelecerão no tempo, atualmente, a liderança que se encontra mais sólida, reúne mais consenso entre os investigadores, com um futuro prometedora é a Liderança distribuída.

A Liderança Distribuída é considerada um contributo na definição de um modelo de direção para a mudança e para a melhoria escolar, partilhando a liderança pela comunidade escolar. "(...) el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles." (Harris e Chapman in Murillo 2006:19).

Este tipo de liderança consiste em aproveitar as capacidades, destrezas, conhecimentos e esforço dos elementos, não existindo uma diferenciação clara entre líderes e liderados porque todos desempenham ambos os papéis e decidem conjuntamente.

A participação de todos os membros da equipa contará com o compromisso e implicação de todos os membros da escola no funcionamento e gestão da mesma. O líder é considerado o agente da mudança, deixa de ser um mero gestor burocrático, passa a aproveitar todas as competências dos elementos do grupo em torno de uma missão coletiva. Ele identifica, estabelece acordos e metas desejáveis, estimula e desenvolve um clima de colaboração, abertura e confiança.

Segundo esta perspectiva a liderança é mais democrática, partilhada e coordenada pela organização deixando de ser exclusiva dos diretores formais, reduz o individualismo, permite realizar o trabalho de forma mais eficaz,

promove e impulsiona o desenvolvimento profissional, aumenta a capacidade para a escolar resolver problemas.

“El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.” (Murillo, 2006:19)

Para Murillo (2006) a liderança partilhada é um ponto de partida para a reflexão no futuro e o caminho a seguir, essa liderança encontra-se ainda muito distante dos centros educativos porque exige uma mudança na cultura das escolas e do sistema educativo, a qual afetarà a prática nas escolas, a formação inicial e contínua de professores.

Stool (in Bolivar, 2012:27)

“a liderança distribuída, com uma base e participação amplas, oferece uma imagem de liderança mais defensável. Significa detetar o potencial de liderança, e proporcionar um leque de oportunidades para que as pessoas possam desenvolver as capacidades de liderança que beneficiem a aprendizagem dos alunos. O desenvolvimento da capacidade de liderança é necessário se a melhoria for algo mais que episódico ou temporal, pelo que se deve integrar na cultura da escola.”

Entende, assim, que quando a escola pretende uma melhoria que perdure deve assumir uma liderança distribuída, baseada no trabalho de grupo.

Defende também que o trabalho deve ser realizado em equipa e o líder deve “contribuir ativamente para dinamizar, apoiar e incentivar a sua escola para que aprenda a evoluir, fazendo as coisas, progressivamente melhor.” (Bolivar, 2012:11)

As novas linhas de investigação sugerem que a “liderança partilhada ou distribuída (...) democratiza a vida das escolas, mas com o objetivo claro de aprendizagem dos alunos. Então falamos de uma liderança para a aprendizagem.”

De acordo com diversos autores, a seleção do estilo de liderança dependerá, em muito, do contexto. Vejamos, a este propósito, a opinião de Hopkins (in Bolivar, 2008): “nem a mudança ‘de cima para baixo’ nem a ‘de baixo para cima’ funcionam por si só; têm que estar em equilíbrio, numa tensão criativa. O equilíbrio entre ambas, num dado momento, dependerá evidentemente do contexto.”

Na opinião de Sergiovanni (2004:172) “(...) o contexto desempenha um papel preponderante no processo de decisão que permite aferir se determinadas abordagens de liderança serão, ou não, eficazes.”

Lança (2012:70), apresenta “(...) duas grandes semelhanças que se podem encontrar nas diferentes teorias sobre a liderança são que o contexto influencia bastante o sucesso do estilo de liderança e que existe uma influência social sobre o tipo de líder que cada um de nós possa ter.”

O autor (2012:70) afirma,

“o ato de liderar é entrar num campo tão amplo quanto algo subjetivo (...) porque existem diferentes estilos de praticar o ato de liderar, e essas diferenças de estilos dão-nos orientações distintas sobre o que as podem, alcançam e colocam em prática no ato de liderar.”

Na opinião de Costa, Mendes & Ventura (2000)

“a classificação dos estilos de liderança tem-se revestido de muitas nuances. A escola das relações humanas estimulou o aprofundamento do estudo dos estilos de chefia com a tipologia clássica das condutas autocrática, democrática e deixar fazer (Lippit e White, 1960). A teoria da contingência estipula estilos de liderança que podem ser perceptíveis ao longo de um continuum entre os estilos autoritários, por um lado e democráticos e participativo, por outro (Likert, 1975)”.

Para Harris & Lambert existem 5 pressupostos que fundamentam a nova visão de liderança: a liderança não é uma teoria de traços, a liderança baseia-se na aprendizagem, todos os intervenientes têm o potencial e o direito a trabalhar como líder, liderança é um esforço partilhado e a liderança requer a distribuição de poder e autoridade.”

Mas para Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi (1985:41)

“(...) son três las cualidades que interviene en el processo. Hay que aprender a utilizar com flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderato. Hay que aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de usted. Y hay que aprender a negociar acuerdos com ellas, a tantear el estilo, de liderato que esperan de usted. Por eso digo que las três cualidades son: flexibilidade, diagnóstico y consenso.”

Lança, (2012:83) refere que, de acordo com Goleman, apesar da diversidade de estilos de liderança os líderes mais eficazes apresentam um ponto em comum, uma **elevada inteligência emocional**, isto é, possuem um conjunto de características (motivação, empatia, autoconsciência, habilidades sociais, ...) possibilitando um entendimento pessoal da sua própria constituição

emocional e depois das pessoas que o rodeiam, permitindo que o líder encaminhe-as na direção correta.

Também para Hughes, & Terrel (in Lança, 21012:87), os líderes bem-sucedidos mostram elevada qualificação da inteligência emocional, sendo um dos fatores fundamentais que distingue o bom do excelente.

Daniel Goleman (in Lança, 2012:74,75,76,77) definiu seis estilos de **liderança emocional**:

✓ **Estilo conselheiro/ coach** - Num contexto onde existe interesse e ambiente para desenvolver pessoas, a médio e a longo prazo, potencia e gere competências dos elementos, ajuda a criar objetivos individuais que vão de encontro aos do grupo, focando-se no comportamento e emitindo feedback corretivo relacionado com o desempenho. Simultaneamente motiva, envolvendo os elementos no processo e conseqüente resultado, desenvolvendo as pessoas individualmente e coletivamente. Todavia este estilo exige muito tempo, dedicação e é pouco direcionado para ambientes dependentes.

✓ **Estilo dirigista/ coercivo** - Procura atingir os objetivos definidos pela equipa, ideal para quem procura resultados rápidos, o líder é a peça central que exemplifica a tarefa e os comportamentos a ter, não existindo espaço para o feedback. Os objetivos individuais são estimulados em função da pouca confiança existente entre os elementos, contudo as equipas não desenvolvem-se individualmente ou em grupo não alcançando um nível de maturidade e autonomia.

✓ **Estilo pressionador** - O objetivo principal é a realização da tarefa definida o mais rápido possível, ideal para espaços onde não exista partilha de informação, nem espaço para o diálogo e conseqüente feedback, centrado em aspetos negativos, causa desmotivação onde existe uma grande dependência do líder, não favorecendo o crescimento individual e coletivo. Apenas resulta quando não existe tempo para troca de opiniões e informações entre os elementos do grupo.

✓ **Estilo democrático** - Pretende o compromisso comum e o consenso, entre as diferentes partes que constituem o grupo, através da partilha de ideias, diálogo aberto, escolha por unanimidade. Baseia-se nas relações interpessoais e na comunicação, quando existem elementos competentes a qualidade dos contributos é superior, dirigido a ambientes em que não exista a pressão na tomada de decisões. Porém a inexistência de competência e a ausência da capacidade de resposta, por parte dos elementos que constituem o grupo de trabalho, pode comprometer os resultados.

✓ **Estilo relacional** - Indicado para utilização em contextos agradáveis em que os elementos interagem bem entre si, inexistência de conflitos, feedback positivo, pouca exigência de resultados, atenção ao objetivo e tarefa. Não aplicar em ambientes com elevada exigência de resultados elementos competitivos.

✓ **Estilo visionário** - Utilizado na definição de regras claras e concretas, indicação de um caminho aos elementos do grupo, promove o envolvimento, apoia e orienta os novos elementos, estabelece um compromisso e feedback. Este estilo é muito baseado na credibilidade técnica e pessoal do líder, não permitindo incoerências e desconfianças por parte dos colaboradores.

De acordo com Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi (1985) **existem quatro estilos de liderança básicos relacionados com o nível de desenvolvimento**. Vejamos:

- **Estilo diretivo** - o líder emana ordens específicas e supervisiona o cumprimento das tarefas, diz qual o objetivo e o plano a seguir passo a passo, o líder toma as decisões e o subordinado limita-se a ouvir e a cumprir as ideias. Indicado para pessoas que não tem competências mas possuem interesse e entusiasmo.
- **Estilo instrutivo**- o líder manda e controla o cumprimento das tarefas contudo explica as decisões tomadas, pede opiniões e promove o

desenvolvimento e evolução. Resulta da combinação do estilo direcionista com o apoiante. Para pessoas com algumas competências mas com falta de interesse.

- **Estilo apoiante-** o líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para o cumprimento das tarefas e partilha com ele a responsabilidade na tomada de decisões, ouve possíveis sugestões e facilita as interações com os restantes para motivá-lo. O líder não diz como se resolve um problema específico, ajudaria sim os subordinados na elaboração de soluções próprias através de perguntas que os desenvolvam mentalmente e os leve a correr riscos. Possuem competências mas falta motivação ou confiança em si mesmos, por esse motivo devem ser motivados e reforçada a autoestima pois sabem o que fazer.
- **Estilo delegativo-** o líder dá a responsabilidade aos subordinados na tomada de decisões e na resolução de problemas, possuem motivação e competência, são capazes de trabalhar autonomamente.

Para **Blanchard (2007) existem quatro estilos de liderança:** estilo apoio, estilo coaching, estilo delegação e estilo direção.

Blanchard (2007:81) afirma existir

“4 estilos básicos de liderança no modelo de Liderança Situacional II: direção, coaching, apoio e delegação. Estes correspondem a 4 níveis de desenvolvimento: o principiante entusiasta (pouca competência, compromisso elevado), o aprendiz desiludido (pouca a alguma competência, compromisso baixo), o executante capaz mas cauteloso (competência moderada a elevada, compromisso variável) e o realizador autónomo (competência elevada, compromisso elevado).”

Ainda de acordo com o autor (2007:82,83,84) os principiantes entusiastas, os quais manifestam elevado compromisso mas pouca competência, precisam de um estilo de direção. Já os aprendizes desiludidos, caracterizados por níveis de competência elevada mas fraco compromisso, necessitam de um estilo que apoie, direcione e monitorize de perto solicitando, simultaneamente, o elogio de forma a desenvolver a confiança, a recuperar o compromisso e a encorajar a iniciativa.

Já os executantes capazes mais cautelosos precisam de um estilo de apoio, isto é, apoia os esforços e ouve as preocupações e sugestões,

raramente dirige os esforços; é portanto, um estilo mais colaborativo e os seus realizadores autónomos precisam de um estilo de delegação.

Para desenvolver uma equipa ou organização, com elevado desempenho, será necessário a combinação de diversos estilos de liderança,

”o enfoque é diferente quando aplicado a equipas e não a indivíduos. Os 4 estilos de liderança de equipas – direção, coaching, apoio e delegação- variam na quantidade de direção fornecida, na quantidade de apoio facultado e na quantidade de responsabilidade de liderança assumida pelos elementos da equipa.” Blanchard (2007:175)

Relativamente ao **Contexto Escolar**, existem três tipos de liderança, estabelecidas por Blase (1995): a Liderança Normativo-instrumental, a Liderança Facilitadora e a Liderança Emancipadora ou democrática.

A **Liderança Normativo-instrumental** refere-se a uma liderança que influencia os professores a implementarem os objetivos da direção, apesar de eficaz não os envolve na tomada de decisões e autonomia.

Pelo contrário, a **Liderança Facilitadora** tenta envolver os docentes e leva-os a participar na tomada de decisões.

Por último, a **Liderança Emancipadora ou Democrática** pretende a participação, a igualdade e justiça entre colegas, através da cooperação, liberdade, reflexão e aceitação.

Assim Sergiovanni (in Murillo; 2006:14) apresentou cinco estilos de liderança aplicados no contexto escolar.

O **líder técnico** está relacionado com conceitos como técnicas de planificação e de distribuição do tempo, teorias sobre liderança de contigência e estruturas organizativas.

O **líder humanista** atribui grande importância às relações humanas competência interpessoal e as técnicas de motivação instrumental. A sua principal função é motivar, apoiar e proporcionar atividades de desenvolvimento profissional aos elementos da organização.

O **líder educativo** utiliza conhecimentos e ações profissionais perito na medida que estes relacionam-se com a eficácia docente, desenvolvimento de programas educativos e supervisão clínica. Ele diagnostica problemas educativos, orienta os professores, promove a supervisão, a avaliação e o desenvolvimento pessoal, e o desenvolvimento do currículo.

O **líder simbólico** assume o papel de chefe e preocupa-se com a seleção de metas e comportamentos. Visita as aulas, mantém contacto permanente com os alunos, preside cerimónias e participa em ocasiões importantes, os interesses educativos são prioritários em detrimento dos de gestão. Demonstra união na organização através de palavras e ações, possui visão, isto é, capacidade de comunicar a imagem de um estado desejável de acontecimentos que conduzam ao compromisso entre todos os que trabalham na organização.

O **líder cultural** define, fortalece e articula valores, crenças e raízes culturais que permitem a escola ter uma identidade única. É o responsável por criar um estilo organizativo baseado numa entidade diferenciada com cultura própria. As tarefas desenvolvidas por ele são dar a conhecer aos novos membros a cultura da escola, contar histórias e manter mitos, tradições e crenças, explicar como funciona a escola, recompensar os que refletem a cultura da escola que no final permitam a vinculação e crença de alunos, professores, pais e outros membros da comunidade escolar no trabalho da escola.

Chegados a este ponto, a questão que se coloca é a seguinte: **o Estilo ou os Estilos de Liderança?**

Fernanda Barata de Carvalho (in Lança, 2012:78) é da opinião que não existe apenas o modelo mas sim os modelos,

“não há um modelo de líder, existem vários padrões. Não isso do melhor líder. Há o que melhor se adapta à equipa e que a equipa melhor se adapte ao seu líder. (...) não é concebível não haver hierarquia nas organizações e nas equipas de trabalho.”

Blanchard (2007:79) interroga-se sobre a existência de uma estratégia ou estilo de liderança mais adequado. Apesar de durante muito tempo se ter defendido meramente a utilização do estilo autocrático ou do estilo democrático, é da opinião que o estilo de liderança mais eficaz é aquele que se utiliza de acordo com cada situação. Para o autor a situação e as experiências vivenciadas ditam o estilo a selecionar e utilizar como refere seguidamente,

“o subordinado é novo e inexperiente relativamente à tarefa em mãos? Então é preciso mais formação e direção. O subordinado é competente e experiente? Requer menos supervisão direta. A verdade é que estamos todos em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que estamos a executar numa dada altura.” (2007:83)

O líder com boa perceção da realidade, sensibilidade e conhecimento do comportamento humano possui maior flexibilidade para ajustar o seu comportamento de acordo com o meio onde se encontra inserido.

Ora, o líder necessita de tempo para aprender a seleccionar o estilo de liderança mais indicado, de acordo o tamanho dos grupos de trabalho, das pessoas e competências das mesmas, das tarefas a realizar, pelo que considera-se o ato de liderar uma arte devido à dificuldade na conjugação das diversas características.

Os autores Sousa & Monteiro (2010:96) partilham da mesma opinião, salientando que a liderança está em muito relacionada com experiência e aprendizagem ao longo do tempo. Deste modo, afirmam que a

“capacidade do indivíduo em aprender com a experiência, isto é, de usar o conhecimento que vai adquirindo de uma forma eficaz para modificar o comportamento e para gerar novo conhecimento, conseguindo colocar-se a si próprio como objeto de aprendizagem”.

Líderes com muita experiência possuem uma elevada capacidade de avaliação das pessoas, podendo encontrar em cada individuo potencialidades que se possam enquadrar no trabalho de equipa.

A diversidade das situações que se apresentam a um líder implica a seleção e utilização do estilo mais adequado.

Formosinho & Machado (2009:74) realçam que

“torna-se necessário perspetivar a liderança escolar a partir de modelos explicativos mais contextualizados, que tenham em conta, não apenas convicções do diretor, os valores e experiências em que ele alicerça a sua ação, mas também o contexto em que se desenvolve a sua liderança, sejam as expectativas comunitárias e institucionais, sejam os recursos humanos e financeiros de que dispõe.”

Considera-se que não existe um estilo ideal para todas as situações, dependendo da circunstância e das pessoas seleccionar-se-á o mais eficaz, a flexibilidade e a ponderação nesses momentos será o melhor.

A este propósito Estanqueiro (2011:99) destaca que “um líder seguro usa, com flexibilidade e bom senso, estilos diferentes para pessoas diferentes e

até estilos diferentes para a mesma pessoa, de acordo com as situações concretas.” Refere ainda que antes de selecionar um estilo de liderança, o líder deve tentar conhecer o nível de competências dos elementos com que vai trabalhar, uma vez que pessoas diferentes requerem estilos diferentes.

O nível de competência depende da tarefa solicitada, o qual muda de pessoa para pessoa, de tarefa para tarefa, não existindo indivíduos completos na totalidade.

O mesmo autor (2011:101) afirma que quando “utilizado o estilo adequado, o líder fortalece a sua autoridade, consegue a realização das tarefas e promove o desenvolvimento das pessoas com quem lida”, desenvolvendo a autonomia e responsabilidade.

Grande parte dos autores comungam da mesma opinião, deve-se respeitar a individualidade de cada pessoa.

“muitos acham que é inconsistente gerir alguns de uma forma e outros de forma diferente. No entanto, nós não definimos consistência como “tratar todos de uma mesma forma”. Definimo-la como usar o mesmo estilo de liderança em situações semelhantes.” Para aqueles que argumentam que é injusto tratar os subordinados de maneira diferente, nós concordamos com o que disse Felix Frankfurter, (...): não há nada tão desigual como tratar de forma igual pessoas desiguais.” (Blanchard: 2007:87)

Alves (2012)¹ partilha da mesma opinião, visto que coloca a tónica no “respeito pela autonomia individual, o saber que a diferença é o sal da terra é algo de essencial para a existência de uma dinâmica de melhoria.” Considera ainda que “é preciso ser-se flexível o suficiente para variar o estilo de liderança, dependendo do nível de competências das pessoas, de outra forma a sua eficácia será limitada.”

Blanchard (2007) questiona-se sobre qual o tipo de liderança que causa mais impacto no desempenho, se a liderança estratégica ou a liderança operacional.

Parece não existir uma liderança mais importante do que a outra, o desempenho elevado será a combinação das duas, já que a “liderança estratégica tem a ver com a visão e com o aspeto de direção da liderança, ou a

¹ <http://correiodaeducacao.asa.pt/256205.html>

parte de liderança da liderança que age em proveito dos outros. A liderança operacional é o resto. Fornece o “como” à organização. Inclui as políticas, procedimentos, sistemas e comportamentos de liderança.” (Blanchard, 2007:175)

De acordo com Lança (2012), a liderança, dependendo dos estilos, utiliza diversas e diferentes competências e habilidades para alcançar os objetivos, alguns dos estilos articulam a capacidade de facilitar processo, o desenvolvimento de competências das pessoas e da autonomia, quer individualmente quer coletivamente.

Cita um grande líder, Nelson Mandela, o qual afirma que “é melhor liderar a partir da retaguarda e colocar os outros à frente quando estamos a celebrar (...). Mas deves tomar a linha da frente quando há perigo. (...)” (Lança, 2012:69). Salienta-se que esta expressão evoca duas situações distintas que requerem também estilos de liderança diferentes.

Os diversos autores mencionados concordam unanimemente, devemos usar os variados estilos de liderança de acordo com a situação em que nos encontrámos, quer dizer que o líder eficaz deverá assumir uma liderança situacional, dependendo da pessoa e da situação em concreto.

Sergiovanni (1996:81) mencionando Burt Nanus, afirma que

“os líderes eficazes têm objetivos, orientam-se completamente por resultados. Adotam novas visões desafiantes do que é possível e desejável, comunicam essas visões e persuadem os outros a comprometerem-se tanto com estas novas direções que ficam ansiosos por canalizar os seus recursos e energias para que estas se concretizem.”

Também Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi (1985) salientam

“(…) que los jefes eficaces cuentan con toda una gama de estilos de liderazgo que pueden usar a discreción. Posen asimismo cierta flexibilidad que les permite utilizar esos estilos en diferentes situaciones. Los jefes eficaces tienen también olfato para diagnosticar qué necesita su gente de ellos, afin de ayudarles a mejorar sus conocimientos y su seguridad en sí mismos para el mejor desempeño de sus cometidos. (...) saben comunicarse con su gente: son capaces de lograr el consenso no sólo em relación com el trabajo, sino incluso con el volumen de directrices y estímulos necesarios para afrontar la tarea.”

Para Bolivar (2012:97)

“não existe um modelo simples de práticas de liderança eficaz, mas é possível identificar um repertório comum (valores, qualidades pessoais e interpessoais, competências, processos de tomada de decisões, ações estratégicas) de ações que todos os directores eficazes possuem e utilizam.”

Batista (2011:139) defende que os “estilos de liderança não são estanques, muito menos antagônicos e que, muitas vezes, um líder assume em função de situações concretas e realidades objetivas os estilos que melhor se adaptem às situações e contribuam para a resolução dos problemas.”

Concordamos com Glanz quando defende que para além da liderança contextualizada deverá ser partilhada sempre que possível “a maioria das circunstâncias requer mais que a liderança de um só indivíduo. A liderança é, fundamentalmente, um trabalho de parceria, sendo vital selecionar a combinação de personalidade (...).” (Glanz, 2003:156)

“(...) a liderança é melhor concebida e dirigida por uma equipa composta de indivíduos possuidores de talento único e distinto. (...) a liderança de equipa não substitui necessariamente a hierarquia tradicional praticada nos estabelecimentos de ensino. (...) Embora na hierarquia educacional, um só líder assume as responsabilidades principais, a liderança eficiente constitui uma atividade partilhada que se apoia nos talentos, qualidades e virtudes de um grande número de pessoas.” (Glanz, 2003:157)

Portanto, de acordo com Barth (in Glanz, 2003:158), “a liderança educacional que deve ficar sob a alçada do diretor da escola representa apenas uma fração do trabalho de liderança que há a fazer.”

6. Liderança e Supervisão Pedagógica

A supervisão, tema tão atual, registou uma evolução conceptual, visto que se encontrava inicialmente, associada à inspeção, controlo, formação inicial de professores. Porém, nos dias de hoje, este conceito remete-nos para a reflexão e apoio na construção de conhecimento, regulação do processo de desenvolvimento e monitorização dos objetivos educacionais.

Assim, no domínio educacional, a noção de supervisão tem uma herança histórica associada às funções de inspeção e controlo (...)“ Duffy, McIntyre, Byrd (in Vieira & Moreira, 2011:11).

Já na década de 80 a Supervisão foi introduzida em Portugal por Isabel Alarcão. Em 1987, a definição de Supervisão desenvolvida por Alarcão &

Tavares (in Alarcão, 2009:119,120) considerava-a como “o processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional.”

Os dois autores defendiam a supervisão da prática pedagógica como “uma auto e hetero-supervisão, comprometida e colaborante, em que os professores se entre-ajudam a desenvolver-se e a melhorar o seu próprio ensino”. Esta visão e conceptualização defendida, inicialmente, pela autora, modificou-se e tornou-se mais ampla, direcionando a supervisão para a formação contínua de professores e para a supervisão da instituição ou da escola.

Então, de acordo com Alarcão,

“a supervisão deve ser vista, não simplesmente no contexto da sala de aula”, e normalmente a formação inicial era muito centrada na sala de aula, “mas num contexto mais abrangente da escola, como um lugar e um tempo de aprendizagem para todos, crianças e jovens, educadores e professores, auxiliares e funcionários e para si própria”, si própria, a escola, “como organização qualificante, que, também ela, aprende e se desenvolve”. Alarcão (in Alarcão,2009:120).

Alarcão & Tavares (in Alarcão, 2009:120) consideram que a Supervisão, deverá ser entendida

“como o processo de dinamização e acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho de estudar, ensinar ou apoiar a função educativa, através de aprendizagens individuais e colectivas, incluindo as dos novos agentes”.

Sá-Chaves (in Gonçalves & Ramalho, 2009:6) defende uma supervisão contextualizada e reflexiva, a qual

“assenta no pressuposto da construção intrapessoal do conhecimento, através da (trans)acção interpessoal, na resolução de situações problemáticas reais. Como é óbvio, não nega a necessidade de um conhecimento prévio que permita compreender e dar sentido à novidade de cada situação. Ou seja, integra e une o conhecimento teórico referencial e o quadro pessoal de representações com conhecimento emergente da prática e que, como é óbvio, só nela reside. Fundem-se teoria e prática num exercício de reflexividade praxiológica que cumpre, desse modo, uma finalidade epistémica de construção partilhada de saberes”.

Assim, a supervisão tenta melhorar a qualidade da ação educativa, através da regulação do processo ensino e aprendizagem, conjugando a teoria e a prática.

Também para Santos, Gonçalves, Ferraz, & Costa (2008:31)

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

Nos dias de hoje, encontramos-nos numa sociedade dinâmica e, por isso, também a escola encontra-se em constante atividade e mudança, requerendo uma liderança atenta, contextualizada e com visão.

Formosinho defende (2002:13)

“(…) uma supervisão contextualizada, porque centrada nos problemas, identificada nos contextos de trabalho e desenvolvida nos contextos organizacionais que poderão resolver esses problemas, poderá promover um desenvolvimento profissional ancorado e sustentado num desenvolvimento organizacional.”

Ao mesmo tempo é primordial a reflexão, a colaboração e a tomada de decisões por todos os professores com vista à melhoria dos resultados dos alunos e do ensino.

“(…) poderá ser este um tempo para a proposição de uma supervisão repensada no seu conceito, papel e funções. A supervisão reconceptualizada desenvolve-se e reconstrói-se, coloca-se em papel de apoio e não de inspeção, de escuta e não de definição prévia, de colaboração activa em metas acordadas através da contratualização, de envolvimento na ação educativa quotidiana (através de pesquisa cooperativa), de experimentação refletida através da ação que procura responder ao problema identificado. Uma supervisão assim concebida requer teorização, prática e pesquisa (...).”(Formosinho, 2002:12)

Vieira & Moreira (2011:17) afirmam “numa perspetiva dialógica, apenas o papel colaborativo fará sentido, na medida em que traduz e reforça a democraticidade da relação supervisiva.”

Também Nóvoa vinca a importância colaboração entre os docentes quando afirma que (in Santos, Gonçalves, Ferraz, & Costa,2008:28)

“o trabalho colaborativo não deve ser entendido como uma conquista individual da parte dos profissionais da educação, mas como uma dimensão essencial de uma nova cultura profissional, uma cultura de cooperação ou colaborativa. Relacionando esta questão com as questões da Supervisão, é útil referir a importância de uma análise colectiva das práticas pedagógicas que pode sugerir espaços de debate e questionamento, momentos de partilha e de produção colegial da profissão.

Num certo sentido, «trata-se de inscrever a dimensão colectiva no habitus profissional dos professores.”

Essa liderança com visão que referimos anteriormente deverá ser direcionada pelo supervisor institucional que promoverá condições para questionar, refletir, compreender e conhecer a realidade escolar, fomentará o trabalho colaborativo entre os colegas, para atuar de forma transformadora.

Assim é conferido

“relevo à liderança estratégica, baseada numa visão partilhada da instituição educativa. A colaboração, as equipas de trabalho, o trabalho colegial evidenciam-se como coesão organizacional, ao mesmo tempo que se reconhece essencial uma visão que promova a reflexividade.” (Santos, Gonçalves, Ferraz, & Costa, 2008:33)

Na opinião de Alarcão os supervisores institucionais são todos os atores da escola contudo realça que existem elementos que desempenham mais essas funções de acordo com as suas características. Quando refere que todos são supervisores significa que todos devem colaborar nos desafios que a escola proporciona, refletindo sobre os mesmos pois irá favorecer a produção de conhecimento e possível transformação do contexto onde se encontram inseridos.

Também Glanz (in Vieira & Moreira, 2011:23) partilha da mesma opinião quando afirma “todos se considerem agentes de mudança sistémica e líderes transformadores num sentido global, vendo-se não apenas como parte do sistema, mas como o próprio sistema: “We are the system, and the system is us.”

Nesse sentido, a escola enquanto sistema reclama a participação e colaboração de todos os elementos sem exceção, apelando a colaboração e reflexão do processo. Essa capacidade reflexiva dos professores e da escola promove a aprendizagem e melhora a escola.

“(…) alcançar a consciência de si, olhar-se como um ser humano integral, sentir-se uma pessoa que, com a ajuda do Outro, pode e deve envolver-se na edificação de um mundo melhor e compreender-se como um ser aberto a si e à Natureza (…).”(Gonçalves, 2006:108)

Alarcão considera que a escola reflexiva é,

“uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e se confronta com o desenrolar da sua actividade, num processo heurístico, simultaneamente avaliativo e formativo.” Alarcão (in Alarcão, 2009:121).

Esta disponibilidade da escola para dialogar, criticar, refletir, desenvolver um discurso critico-construtivo enquanto organização aprendente, que qualifica não só os alunos mas também os que tem a função de ensinar, origina conhecimento sobre a escola.

“a mudança de que a escola precisa é uma mudança paradigmática. Porém, para mudá-la, é preciso mudar o pensamento sobre ela. É preciso refletir sobre a vida

que lá se vive, em uma atitude de diálogo com os problemas e as frustrações, os sucessos e os fracassos, mas também em diálogo com o pensamento, o pensamento próprio e o dos outros.” (Alarcão, 2001:15)

O supervisor institucional/ líder precisa desenvolver na escola “um processo de monitorização, que inclui um processo de supervisão, que tem a ver com o processo de se confrontar com aquilo que quer ser e o modo como está organizada para concretizar essa missão.” (Alarcão,2009:122)

Assim, o líder enquanto supervisor deve ser criador e dinamizador de contextos facilitadores de aprendizagem favoráveis à construção do conhecimento, que permitam compreender a realidade e envolva todos os elementos da escola.

“diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações (e a escola é uma organização) precisam rapidamente se repensar, reajustar-se, recalibrar-se para atuar em situação. (...) Em uma organização com essas características, os seus membros não podem ser meramente treinados para executar decisões tomadas por outrem, não podem ser moldados para a passividade, o conformismo, o destino acabado. Ao contrário, devem ser incentivados e mobilizados para a participação, a co-construção, o diálogo, a reflexão, a iniciativa, a experimentação. (...)” (Alarcão, 2001:25)

Quando a visão da escola e dos projetos a desenvolver é comum a todos os elementos o empenho por parte de cada um será maior porque teve origem no diálogo crítico.

Uma organização que não se insira nesse perfil, defendido pela autora, será facilmente conduzida ao fracasso, porque a organização tenderá a ser inflexível, muito hierarquizada, ausente de diálogo e fraca na otimização das potencialidades dos membros da escola.

Então, uma organização que se quer dinâmica, situada, responsável e humana requer liderança, visão, diálogo, pensamento e acção. (Alarcão, 2001:20). Desta forma, todo o processo de aprendizagem promoverá a aprendizagem e crescimento, o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os elementos da organização.

Numa perspetiva de liderança escolar democrática, colaborativa, dialogante, a colegialidade, entre os diversos atores, encontra-se presente através da tomada de decisões partilhadas e a comunicação horizontal entre professores/ supervisores/ líderes de igual para igual.

Nessas situações a Supervisão pode ajudar a melhorar a educação e as escolas a alcançar a devida qualidade e sucesso.

De acordo com outra teoria pública (Murillo, 2006) essa melhoria pode acontecer através de processos de mudança na escola, orientados por líderes que impulsionem, facilitem e coordenem esses processos. Refere ainda que muitas investigações desenvolvidas no campo educacional permitiram concluir que o comportamento do líder da escola é fundamental na liderança escolar, importa portanto que o comportamento dos líderes seja moldado de acordo com as necessidades da organização escolar. (Murillo, 2006)

Perrenoud (in Vieira & Moreira, 2011:7) rejeita um modelo de liderança autoritário, pelo contrário, defende a emergência de novos modelos flexíveis, quando afirma,

”a gestão dos estabelecimentos de ensino não pode acomodar-se a um controlo autoritário das práticas. Resta inventar outros modelos, que passam pela cooperação entre iguais, pela supervisão mútua, pelo trabalho de equipa e pela construção de uma cultura profissional mais substancial.”

Assim, o líder no papel de

“supervisor deve ser, antes de mais, um perito em relações humanas, gerando uma comunicação dialéctica, que passe pelo saber ouvir e pelo desejar compreender, com o intuito de promover o desenvolvimento dos formandos.” (Gonçalves, 2009:30)

Realizando uma analogia podemos considerar que o líder, enquanto supervisor, deve atuar dessa forma com o grupo de professores que lidera e orienta.

Glickman (in Gonçalves, 2009:30) defende algumas características essenciais de um supervisor, “o conhecimento, as competências interpessoais e as competências técnicas, os quais configuram e se expressam no seu modo de actuação, dando corpo ao respectivo estilo de supervisão.”

O autor e alguns dos seus colaboradores defendem uma abordagem desenvolvimentista da supervisão, baseada no modelo de liderança de Hersey e Blanchard, onde o estilo do supervisor evolui à medida que a autonomia profissional do formando evolui, (Vieira & Moreira, 2011:16).

Já Waite (in Vieira & Moreira, 2011:16) defende uma supervisão que compreende a situação. Vejamos

“(...) que implica a democratização dos papéis supervisivos. O “supervisor situacional” deverá conhecer bem os contextos profissionais e promover a sua transformação, adoptando para tal uma estratégia dialógica que contrarie a natureza tendencialmente hierarquizada e ritualizada das práticas discursivas convencionais. A definição de novas formas de diálogo profissional exige uma abertura do âmbito da reflexão, a negociação de perspectivas e a construção colaborativa de uma visão de escola, do ensino e da aprendizagem (...)”

A interrogação e a reflexividade são essenciais na descoberta de respostas relativas à realidade (Vieira & Moreira, 2011:62) “(...) tudo exige o olhar supervisivo da interrogação da realidade para a sua compreensão e transformação.”

A reflexividade, de uma forma não linear, permite a compreensão da realidade e do contexto organizacional, a aprendizagem, o conhecimento, promove o desenvolvimento pessoal e profissional, a melhoria da prática profissional, da qualidade docente, do ensino, da escola e da educação.

“(...) a Escola pode mudar quando o conflito é encarado como uma experiência construtiva e desafiante. O que pretendemos com isto? Alcançar em cada Escola/Comunidade educativa uma cultura de partilha e de aprendizagem que preconize uma educação de qualidade para todos. (Gonçalves, 2006:107)

CAPITULO II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. Opções metodológicas

A presente investigação, caracteriza-se por ser um estudo exploratório, de índole qualitativa, no entanto, com apontamentos de natureza quantitativa.

O estudo exploratório permite compreender uma realidade com alguma profundidade; no entanto, há que considerar a subjetividade da investigadora.

Optamos por uma abordagem qualitativa, a qual não formula hipóteses, desenvolve-se sustentada por questões orientadoras, tenta interpretar situações da realidade na tentativa de as compreender, permitindo a generalização teórica baseando-se na perceção do investigador e nas relações entre as pessoas.

Neste tipo de estudo, há um grande interesse pelo processo em detrimento dos resultados ou produtos, tenta entender as perceções que os indivíduos têm do mundo ou compreender fenómenos baseados na perspectiva do participante, como referem Bogdan & Biklen (1994:300),

“baseia-se nas próprias palavras das pessoas, quer para compreender um problema social, quer para convencer outras pessoas a contribuírem para a sua remediação.”

Ao investigador será solicitada a interpretação de crenças, valores e atitudes dos inquiridos, recolhidas no ambiente natural, através de entrevistas, observações, entre outros, tentando conferir significado aos dados recolhidos, e desenvolver generalizações.

Na abordagem qualitativa “o objetivo da investigação é o de compreender, com bastante detalhe o que é que professores, diretores e

estudantes pensam e como é que desenvolveram os seus quadros de referência.” (Bogdan & Biklen, 1994:19)

No estudo aqui apresentado, tentamos apurar as percepções dos participantes relativamente ao papel do líder e descobrir qual o grau de importância que atribuem aos líderes.

“(…) Os investigadores que adoptam uma perspectiva qualitativa estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão em vez de análise estatística. Duvidam da existência de factos “sociais” e põem em questão a abordagem científica quando se trata de estudar seres humanos. Contudo há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vive-versa.” (Bell, 1997:20)

Na fase exploratória, utilizou-se a técnica de amostragem por conveniência não probabilística, ao nível do suporte metodológico, tendo em conta a natureza mista da pesquisa; foi também utilizada a análise de conteúdo das respostas abertas do inquérito por questionário.

“a análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada, enquanto análise quantitativa a categorias que deem lugar a frequências suficientemente elaboradas (...). Levanta problemas ao nível da pertinência dos índices retidos, (...) sem tratar exhaustivamente todo o conteúdo, existindo o perigo de elementos importantes serem deixados de lado, ou de serem tidos em conta elementos não significativos.” (Bardin, 2011:143)

2. Instrumentos de recolha dados

Para efetuar a recolha de dados é essencial um instrumento que nos permita aceder aos dados. Bell (1997:88) apresenta a seguinte definição, “(…) O instrumento é apenas a ferramenta que lhe permite recolher a informação (...)”

Utilizamos como instrumento de recolha de dados: o inquérito por questionário.

“qualquer que seja o método selecionado para recolha de informação, o objetivo é obter respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas, de modo a que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características.” (Bell, 1997:27)

O instrumento selecionado teve como objetivo “obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações.” (Bell, 1997:25)

O inquérito “propõe-se obter informação a partir de uma seleção representativa da população e, a partir da amostra, tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo.” (Bell, 1997:26)

O **inquérito por questionário**, enquanto instrumento estruturado, fornece respostas que podem ser quantificáveis e expressas numericamente; facilitam o processo de interpretação, análise e requerem maior cobertura na sua aplicação. Assim, o inquérito por questionário

“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente, representativo de uma população, uma serie de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores.” (Quivy & Campenhoudt, 1998:188)

Revelam grande objetividade por apresentarem uma série de respostas fechadas e prontas, onde o sujeito/ participante apenas deve assinalar a alternativa com que mais se identifica e considera correta. Por ser simples, a maioria das alternativas representarão uma categoria, facilitando o tratamento de dados todavia implica um grau de conhecimento reduzido.

Segundo Bell (1997:160) “os dados em estado bruto, provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, têm de se registados, analisados e interpretados. (...) o trabalho de investigação consiste em procurar continuamente semelhanças e diferenças, agrupamentos, modelos e aspetos significativos.”

O meio de administração do inquérito por questionário foi direta, isto é, os inquiridos preencheram o inquérito pela internet, mais concretamente pelo Google docs. (Quivy & Campenhoudt, 1998:188)

“chama-se «de administração directa» quando é o próprio inquirido que o preenche. O questionário é-lhe (...) endereçado indirectamente pelo correio ou por qualquer outro meio. Escusado será dizer que este último processo merece pouca confiança e só excepcionalmente é utilizado na investigação social, dado que as perguntas são muitas vezes mal interpretadas e o numero de respostas é geralmente demasiado fraco:”

A vantagem do questionário é “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.” (Quivy & Campenhoudt, 1998:188)

O inquérito por questionário administrados aos inquiridos é constituído predominantemente por questões fechadas de opções, tendo em conta uma escala Tipo Likert, mas também por duas questões abertas. (VER ANEXO)

A distinção realizada por Almeida & Pinto (1975:103) para questões abertas e questões fechadas é a seguinte,

“quando o inquirido pode responder livremente, embora no âmbito das perguntas previstas, dir-se-á que estas assumem a forma de questões abertas; quando, pelo contrário, o inquirido tem de optar entre uma lista tipificada de respostas, as questões correspondentes dir-se-ão fechadas.”

Previamente à aplicação do inquérito aos participantes, procedeu-se à validação do questionário (Pré-teste) a um grupo de 10 elementos, facilitando a correção de alguns aspetos, nomeadamente, na reelaboração das questões tornando-as mais claras e precisas.

O pré-teste é uma avaliação inicial das primeiras versões do questionário que procura (Ghiglione & Matalon, 1993: 172) “garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador.”

3. Contexto da investigação

A investigação desenvolveu-se na RAM; esta região é constituída por 11 concelhos.

A área de estudo selecionada foi o concelho da Ribeira Brava, este concelho encontra-se localizado na costa sudoeste da ilha da Madeira.

O município é limitado a norte pelo município de São Vicente, a leste por Câmara de Lobos, a oeste pela Ponta do Sol e a sul tem litoral no oceano Atlântico.

O concelho da Ribeira Brava tem uma área de 65 Km², 12494 habitantes (2001) e densidade populacional 191,29 habitantes/km².

È constituído por 4 freguesias, S. Paulo, Serra de Água, Campanário e Ribeira Brava.

Neste concelho existem 9 Estabelecimentos de Ensino do 1º CEB, onde desenvolvem as suas funções 146 docentes integrados nas áreas curriculares, áreas de enriquecimento curricular e apoios pedagógicos

3.1 Caracterização da amostra

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998:159) “à totalidade destes elementos, ou das «unidades» constitutivas do conjunto considerado, chama-se «população», podendo este termo designar tanto um conjunto de pessoas como de organizações ou de objetos de qualquer natureza.”

Os autores definem, então, população como o conjunto de elementos constituintes de um todo.

Consideramos que a amostra é o conjunto de elementos retirados de um conjunto maior, chamado população, isto é, um conjunto formado por indivíduos ou outros objetos de estudo que pretendemos descrever ou generalizar as conclusões.

A amostragem por conveniência é Não Probabilística ou Não Aleatória, apresenta-se como não representativa da população, por esse motivo, não se pode generalizar para o universo os resultados e conclusões obtidos com a amostra.

A amostra desta investigação foi selecionada por conveniência, é composta pelo conjunto de docentes em funções nos estabelecimentos de ensino do 1º CEB, incluindo titulares de turma, docentes do apoio e da componente extracurricular, totalizou 73 inquiridos. Neste estudo pretendemos apurar a opinião e perceção dos docentes que compõem a amostra relativamente ao tema da investigação.

A investigação deste estudo decorreu no concelho da Ribeira Brava, na RAM, através da aplicação de um inquérito por questionário, aos 146 docentes do 1º CEB. Consideramos que a amostra é considerável, dado que do universo constituído por 146 professores recebemos 73 respostas equivalentes a 50% da população.

3.2 Caracterização dos inquiridos

Através da recolha e tratamento de dados apuraram-se 73 respostas dos inquiridos, as quais constituem a amostra deste estudo.

Do grupo de 73 inquiridos, 64 são do género feminino e 9 do género masculino, equivalentes a 87,7% e 12,3% respetivamente.

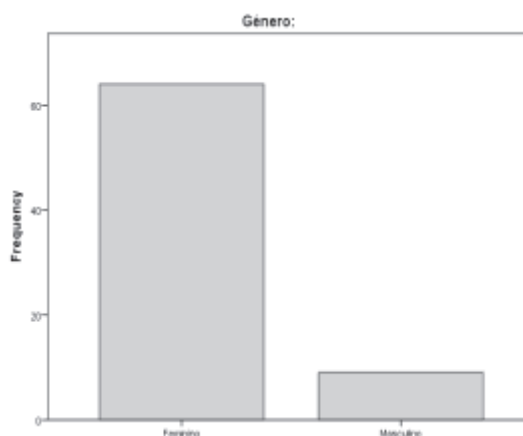


Gráfico 1- Género dos inquiridos

A idade dos inquiridos encontra-se compreendida entre os 27 e 57 anos, sendo que a idade mínima é 27 e a máxima 57 anos.

Dos 73 inquiridos, 3 não mencionaram a sua idade, equivalentes a 4,1%, 11% possuem entre 20 a 30 anos, 52,1% contêm 31 a 40 anos, 26% que corresponde aos inquiridos com idade entre os 41 e 50 anos e, por último, 6,8% dos inquiridos 51 a 60 anos (ver tabela nº3, em anexo).

A média das idades dos inquiridos que formam a amostra é de 38,4 anos e grande parte dos sujeitos possuem entre 31 a 40 anos, estes dados

permitem-nos supor que os elementos da amostra possuem algum tempo de serviço e já alguma experiência docente.

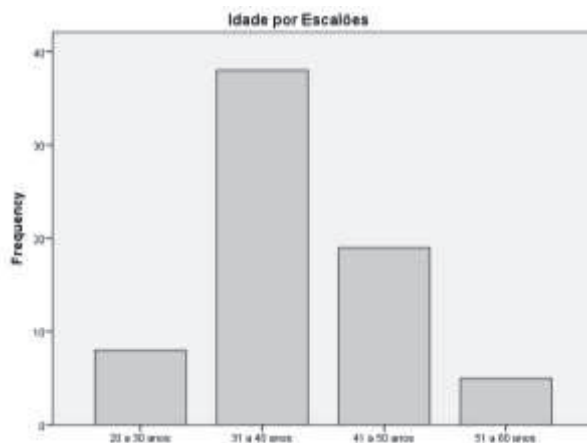


Gráfico 2- Idade por classes

Analisando o gráfico 3 (ver tabela nº4 em anexo) constatamos que a maioria dos inquiridos possui uma licenciatura, correspondendo a 75,3%, 17,8% possui uma pós-graduação/ formação especializada e apenas 4,1% mestrado, os dados aqui apresentados permitem concluir que os docentes apostam pouca na valorização profissional.

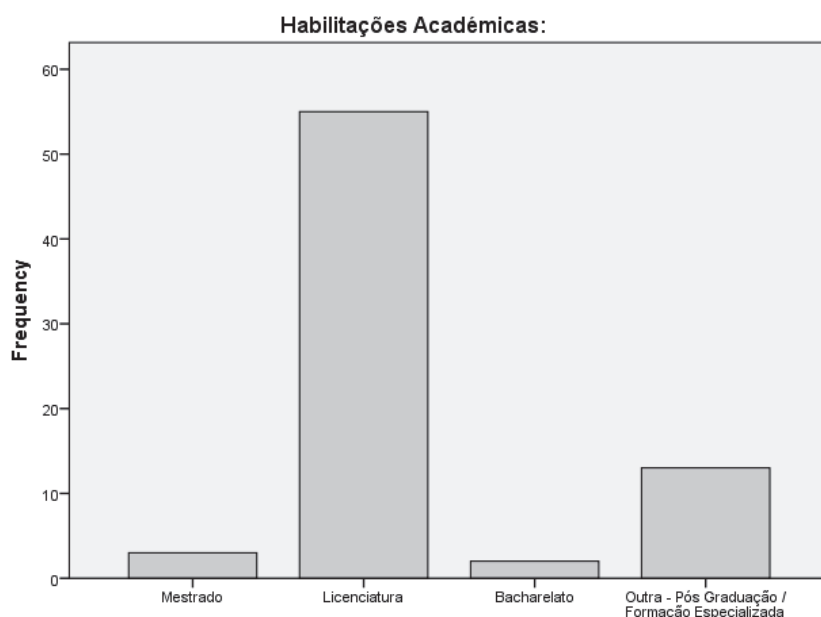


Gráfico 3- Habilitações acadêmicas

Do conjunto de respostas obtidas neste ponto é possível verificar na tabela nº5 que, em média, os docentes desempenham funções docentes há 13 anos. O tempo de serviço docente mínimo é de 3 anos e o máximo 33 anos, sendo que a moda é de 7 anos o que permite depreender que grande parte dos docentes inquiridos é jovem, em início de carreira.

A tabela nº 6 (em anexo) confirma que a amostra é constituída, em parte, por docentes jovens com pouco tempo de serviço, entre 0 a 10 anos, correspondendo a 35,6% mas principalmente por docentes com tempo de serviço compreendido entre os 11 a 20 anos equivalendo a 47,9%.

Apenas 1,4% dos docentes inquiridos exerceu a atividade docente entre os 31 a 40 anos.

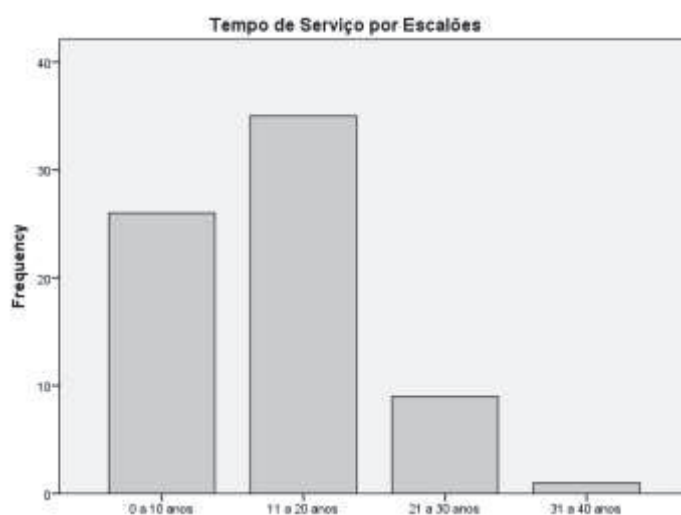


Gráfico 4- Tempo de serviço dos inquiridos

Analisando a tabela nº 6 (em anexo) verificamos que a amostra é constituída principalmente por professores do quadro de escola. Das respostas obtidas 41,1% correspondem a professores colocados no quadro de escola e 16,4% a professores do quadro de zona pedagógica denotando uma certa estabilidade do quadro docente dos estabelecimentos de ensino mas, por outro lado, encontramos um número significativo de professores contratados, 23,3%. Os educadores do quadro de escola e do quadro de zona pedagógica

encontram-se em menor número, equivalem a 6,8% e 8,2% respetivamente, e os educadores contratados quase não têm expressão, apenas 2,7%.

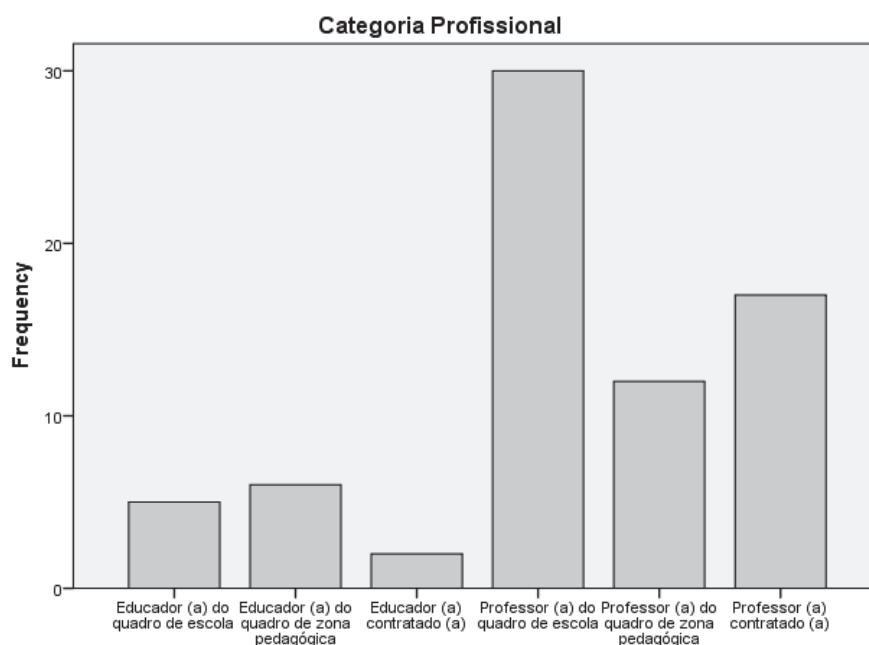


Gráfico 5- Categoria profissional

Apesar da amostra ser constituída por educadores e professores do 1º ciclo, na verdade não desempenham as funções de educadores e professores, muitos encontram-se nos apoios especializados às turmas do 1º ciclo e nas áreas extracurriculares, conforme é possível verificar nas tabelas nº 8 e 9. (Em anexo)

A maioria dos docentes nunca ocupou o cargo da direção escolar de um estabelecimento de ensino, dos 73 inquiridos 50 responderam nunca ter desempenhado cargos de direção e 23 já desempenharam essa função correspondendo a 31,5%. (ver tabela nº10 em anexo)

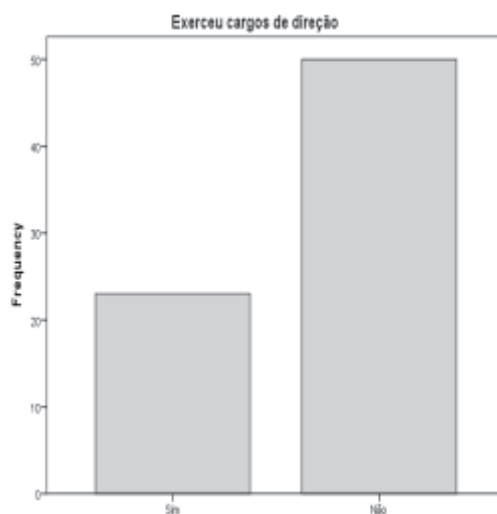


Gráfico 6- Cargos de direção

Do grupo de 23 inquiridos que já desempenharam funções de direção, 21,9% afirma ter exercido o papel de diretor de estabelecimento de escola, 6% a função de subdiretores e apenas 1,4% coordenador de cursos (tabela nº11, em anexo).

As habilitações literárias dos docentes que exerceram cargos de direção são, preferencialmente, a licenciatura correspondendo a 23,3% e quase nula a relacionada com o bacharelato, registrando-se alguns docentes pós-graduados ou com formação especializada.

			Exerceu cargos de direção		Total
			Sim	Não	
Habilitações Académicas:	Mestrado	Count	1	2	3
		% of Total	1,4%	2,7%	4,1%
	Licenciatura	Count	17	38	55
		% of Total	23,3%	52,1%	75,3%
	Bacharelato	Count	1	1	2
		% of Total	1,4%	1,4%	2,7%
	Outra - Pós Graduação / Formação Especializada	Count	4	9	13
		% of Total	5,5%	12,3%	17,8%
Total	Count	23	50	73	
	% of Total	31,5%	68,5%	100,0%	

Tabela 1: Cruzamento da questão Habilitações Académicas / cargos de direção

Constatámos que no intervalo dos 11 aos 20 anos de serviço é onde se inserem os professores que exerceram cargos de direção, correspondendo a 15,5% e os docentes com o tempo de serviço entre os 0 a 10 anos e 31 a 40 anos são os que menos desempenharam tais funções, apenas com 2,8% e 1,4% respetivamente.

Inesperadamente, os professores com mais tempo de serviço praticam pouco esse papel.

			Tempo de Serviço por Escalões				Total
			0 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	
Exerceu cargos de direção	Sim	Count	2	11	7	1	21
		% of Total	2,8%	15,5%	9,9%	1,4%	29,6%
	Não	Count	24	24	2	0	50
		% of Total	33,8%	33,8%	2,8%	0,0%	70,4%
Total	Count	26	35	9	1	71	
	% of Total	36,6%	49,3%	12,7%	1,4%	100,0%	

Tabela 2: Tempo de serviço / cargos de direção

4. Instrumentos de tratamento de dados

Os dados recolhidos através de questionário foram analisados recorrendo ao programa SPSS versão 17 (Statistical Package for the Social Sciences), representando-os sob a forma de tabelas e gráficos.

A análise de conteúdo e inferencial foram desenvolvidas nas questões abertas do inquérito por questionário., referir-se-ão ao estudo das questões abertas do questionário, “(...) procura agrupar significações, e não vocábulos, e é, em principio, aplicável a todos os materiais significantes, a todas as «comunicações», não se cantonando aos textos escritos.” (Almeida & Pinto, 1975:96)

Bardin (2011:31) descreve a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações.”

De acordo com Bardin (2011:95) a análise de conteúdo desenvolve-se em tres fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Para (Quivy & Campenhoudt, 1998:226) na análise de conteúdo “a escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do «discurso» e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o onvestigador tenta construir um conhecimento.”

5. Faseamento da Investigação

Para Bell (1997:39) “nunca há tempo suficiente para fazer todo o trabalho que parece fundamental na execução de uma pesquisa completa (...) mas tem de estabelecer um plano de trabalho para ir verificando, regularmente os avanços e, se necessário, passar de uma etapa de trabalho para outra.”

Mesmo assim, no sentido de organizar todo o percurso investigativo, planeamos diferentes etapas que damos conta na seguinte tabela:

Etapas de Investigação	Meses								
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Revisão bibliográfica	■	■	■	■					
Definição da problemática		■	■						
Construção da pergunta de partida			■	■					
Definição de objetivos gerais e específicos				■	■				
Pedido de autorização à Direção Regional de Educação para aplicação do inquérito por questionário						■			
Realização do pré-teste							■		
Divulgação do protocolo de investigação aos participantes do estudo							■		
Análise documental						■	■		
Aplicação do inquérito por questionário							■		
Recolha de dados de investigação							■		
Análise/ interpretação dos dados da investigação							■	■	
Redação do estudo								■	■
Revisão final do estudo									■

Tabela 3: cronograma da investigação

CAPITULO III- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DE INVESTIGAÇÃO

Para Bogdan & Biklen (1994:194), “(...) os dados quantitativos são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob a forma de estatística descritiva. Os dados estatísticos podem também servir como verificação para as ideias que desenvolveu durante a investigação.”

Deste modo, os dados que recolhemos permitem-nos apresentar o seguinte:

De acordo com 22,2% dos inquiridos os líderes escolares fortalecem o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho fomentando a criação de redes de relacionamento todavia 36,1% apresentou uma posição neutra, isto é, nem concordam nem discordam. Realçamos ainda a opinião de 8,3% dos docentes, os quais encontram-se em desacordo quanto às questões colocadas.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa ...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria redes de relacionamento...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	1	6	0	0	1	8
		% of Total	1,4%	8,3%	0,0%	0,0%	1,4%	11,1%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	26	10	3	39
		% of Total	0,0%	0,0%	36,1%	13,9%	4,2%	54,2%
	Concordo	Count	0	0	1	16	0	17
		% of Total	0,0%	0,0%	1,4%	22,2%	0,0%	23,6%
	Totalmente de acordo	Count	0	2	2	0	2	6
		% of Total	0,0%	2,8%	2,8%	0,0%	2,8%	8,3%
	Total	Count	2	9	29	26	6	72
		% of Total	2,8%	12,5%	40,3%	36,1%	8,3%	100,0%

Tabela 4: o Líder (diretor) cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado / Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado.

Relativamente à criação de redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado e à definição conjunta com as equipas de trabalho da missão e visão, assim como, os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato do líder escolar, 38,9% dos inquiridos demonstraram uma opinião pouco definida mas 20,8% considera que o líder promove a participação dos docentes na definição conjunta dos itens referidos.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas...				Total	
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo		Totalmente de acordo
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria redes de relacionamento...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	1	0	0	2
		% of Total	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	1	3	2	0	2	8
		% of Total	1,4%	4,2%	2,8%	0,0%	2,8%	11,1%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	28	6	5	39
		% of Total	0,0%	0,0%	38,9%	8,3%	6,9%	54,2%
	Concordo	Count	0	0	2	15	0	17
		% of Total	0,0%	0,0%	2,8%	20,8%	0,0%	23,6%
	Totalmente de acordo	Count	1	1	3	0	1	6
		% of Total	1,4%	1,4%	4,2%	0,0%	1,4%	8,3%
Total	Count	3	4	36	21	8	72	
	% of Total	4,2%	5,6%	50,0%	29,2%	11,1%	100,0%	

Tabela 5: o Líder (diretor): cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato

Parte dos inquiridos consideram que os líderes das suas escolas fomentam um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais através do diagnóstico realizado na escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos, correspondendo a 19,2%. Ao mesmo tempo 41,1% dos docentes não possui uma opinião clara e bem definida.

			Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Fomenta um ambiente institucional...	Totalmente em desacordo	Count	1	2	0	0	0	3
		% of Total	1,4%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%
	Desacordo	Count	0	4	0	0	0	4
		% of Total	0,0%	5,5%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	30	6	4	41
		% of Total	0,0%	1,4%	41,1%	8,2%	5,5%	56,2%
	Concordo	Count	0	0	3	14	1	18
		% of Total	0,0%	0,0%	4,1%	19,2%	1,4%	24,7%
	Totalmente de acordo	Count	1	2	2	0	2	7
		% of Total	1,4%	2,7%	2,7%	0,0%	2,7%	9,6%
Total	Count	2	9	35	20	7	73	
	% of Total	2,7%	12,3%	47,9%	27,4%	9,6%	100,0%	

Tabela 6: o Líder (diretor): fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais / Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos

Na opinião de catorze dos docentes inquiridos, correspondente a 19,2%, o líder escolar fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos realizando o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos, porem 8,2% não partilha da mesma opinião e 35,6%.

			Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
	Desacordo	Count	1	6	1	0	0	8
		% of Total	1,4%	8,2%	1,4%	0,0%	0,0%	11,0%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	26	6	5	37
		% of Total	0,0%	0,0%	35,6%	8,2%	6,8%	50,7%
	Concordo	Count	0	0	5	14	1	20
		% of Total	0,0%	0,0%	6,8%	19,2%	1,4%	27,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	2	3	0	1	6
		% of Total	0,0%	2,7%	4,1%	0,0%	1,4%	8,2%
Total	Count	2	9	35	20	7	73	
	% of Total	2,7%	12,3%	47,9%	27,4%	9,6%	100,0%	

Tabela 7: o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos / Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.

20,5% dos docentes considera que os líderes escolares fomentam um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos promovendo a definição conjunta com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como, os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato, 37% não possui uma opinião neutra.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	1	0	0	2
		% of Total	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,7%
	Desacordo	Count	1	3	2	0	2	8
		% of Total	1,4%	4,1%	2,7%	0,0%	2,7%	11,0%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	27	6	4	37
		% of Total	0,0%	0,0%	37,0%	8,2%	5,5%	50,7%
	Concordo	Count	0	0	4	15	1	20
		% of Total	0,0%	0,0%	5,5%	20,5%	1,4%	27,4%
	Totalmente de acordo	Count	1	1	3	0	1	6
		% of Total	1,4%	1,4%	4,1%	0,0%	1,4%	8,2%
Total	Count	3	4	37	21	8	73	
	% of Total	4,1%	5,5%	50,7%	28,8%	11,0%	100,0%	

Tabela 8: o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato

8,5% dos docentes concordam com grande certeza que nas suas escolas o líder escolar dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares permitindo um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares, 22,5% concordam, 7% não concorda e 39,4% não tem opinião formada.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria um fluxo de comunicação...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	1	5	1	0	1	8
		% of Total	1,4%	7,0%	1,4%	0,0%	1,4%	11,3%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	28	5	0	33
		% of Total	0,0%	0,0%	39,4%	7,0%	0,0%	46,5%
	Concordo	Count	0	0	2	16	0	18
		% of Total	0,0%	0,0%	2,8%	22,5%	0,0%	25,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	0	3	1	6	10
		% of Total	0,0%	0,0%	4,2%	1,4%	8,5%	14,1%
Total	Count	2	6	34	22	7	71	
	% of Total	2,8%	8,5%	47,9%	31,0%	9,9%	100,0%	

Tabela 9: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.

Na opinião de 20,5% dos inquiridos, o líder escolar dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares e define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato, sendo que 35,6% não concorda nem discorda.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais...	Totalmente em desacordo	Count	2	0	0	0	0	2
		% of Total	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
	Desacordo	Count	0	3	3	0	2	8
		% of Total	0,0%	4,1%	4,1%	0,0%	2,7%	11,0%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	26	6	3	35
		% of Total	0,0%	0,0%	35,6%	8,2%	4,1%	47,9%
	Concordo	Count	0	0	3	15	0	18
		% of Total	0,0%	0,0%	4,1%	20,5%	0,0%	24,7%
	Totalmente de acordo	Count	1	1	5	0	3	10
		% of Total	1,4%	1,4%	6,8%	0,0%	4,1%	13,7%
Total	Count	3	4	37	21	8	73	
	% of Total	4,1%	5,5%	50,7%	28,8%	11,0%	100,0%	

Tabela 10: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.

Para 18,6% dos inquiridos o líder dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares e estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores, 31,4% não tem uma opinião precisa.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	2,9%
	Desacordo	Count	2	4	0	0	2	8
		% of Total	2,9%	5,7%	0,0%	0,0%	2,9%	11,4%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	22	6	3	32
		% of Total	0,0%	1,4%	31,4%	8,6%	4,3%	45,7%
	Concordo	Count	0	0	5	13	0	18
		% of Total	0,0%	0,0%	7,1%	18,6%	0,0%	25,7%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	6	1	2	10
		% of Total	0,0%	1,4%	8,6%	1,4%	2,9%	14,3%
	Total	Count	3	6	33	20	8	70
		% of Total	4,3%	8,6%	47,1%	28,6%	11,4%	100,0%

Tabela 11: o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

De acordo com 21,4% dos docentes o líder escolar fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado estabelecendo redes de trabalho assentes na colaboração dos atores, 30% nem concorda nem discorda.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	2,9%
	Desacordo	Count	2	4	0	1	2	9
		% of Total	2,9%	5,7%	0,0%	1,4%	2,9%	12,9%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	21	4	3	29
		% of Total	0,0%	1,4%	30,0%	5,7%	4,3%	41,4%
	Concordo	Count	0	0	8	15	1	24
		% of Total	0,0%	0,0%	11,4%	21,4%	1,4%	34,3%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	4	0	1	6
		% of Total	0,0%	1,4%	5,7%	0,0%	1,4%	8,6%
Total	Count	3	6	33	20	8	70	
	% of Total	4,3%	8,6%	47,1%	28,6%	11,4%	100,0%	

Tabela 12: o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

A opinião de 4,2% dos docentes é muito positiva, consideram que nas suas escolas o líder fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado e promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual, 21,1% concordam, no entanto 33,8% não são claros na sua opinião.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove a compatibilização...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	0	2	1	1	5	9
		% of Total	0,0%	2,8%	1,4%	1,4%	7,0%	12,7%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	24	0	4	28
		% of Total	0,0%	0,0%	33,8%	0,0%	5,6%	39,4%
	Concordo	Count	0	0	11	15	0	26
		% of Total	0,0%	0,0%	15,5%	21,1%	0,0%	36,6%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	2	0	3	6
		% of Total	0,0%	1,4%	2,8%	0,0%	4,2%	8,5%
Total	Count	1	4	38	16	12	71	
	% of Total	1,4%	5,6%	53,5%	22,5%	16,9%	100,0%	

Tabela 13: o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado / Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual

O líder escolar sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões estabelecendo, simultaneamente, redes de trabalho assentes na colaboração dos atores de acordo com 22,9%, no entanto 30% não tem uma opinião definida.

			Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho...				Total	
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo		Totalmente de acordo
Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Sabe ouvir a opinião dos outros...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	1	3
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	4,3%
	Desacordo	Count	2	4	0	0	2	8
		% of Total	2,9%	5,7%	0,0%	0,0%	2,9%	11,4%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	21	3	4	29
		% of Total	0,0%	1,4%	30,0%	4,3%	5,7%	41,4%
	Concordo	Count	0	0	7	16	0	23
		% of Total	0,0%	0,0%	10,0%	22,9%	0,0%	32,9%
	Totalmente de acordo	Count	0	0	5	1	1	7
		% of Total	0,0%	0,0%	7,1%	1,4%	1,4%	10,0%
Total	Count	3	6	33	20	8	70	
	% of Total	4,3%	8,6%	47,1%	28,6%	11,4%	100,0%	

Tabela 14: o Líder (diretor): Sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

23,3% dos docentes partilham da mesma opinião, consideram que o líder escolar realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos, também acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam. Porém, um pequeno, mas significativo, grupo de docentes, equivalente a 8,2%, encontra-se em desacordo. Ainda a destacar a opinião neutral de 38,4%.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	0	0	1	2
		% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	2,7%
	Desacordo	Count	0	6	2	0	1	9
		% of Total	0,0%	8,2%	2,7%	0,0%	1,4%	12,3%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	28	4	3	35
		% of Total	0,0%	0,0%	38,4%	5,5%	4,1%	47,9%
	Concordo	Count	0	0	3	17	0	20
		% of Total	0,0%	0,0%	4,1%	23,3%	0,0%	27,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	0	4	1	2	7
		% of Total	0,0%	0,0%	5,5%	1,4%	2,7%	9,6%
Total	Count	1	6	37	22	7	73	
	% of Total	1,4%	8,2%	50,7%	30,1%	9,6%	100,0%	

Tabela 15: o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.

O líder realiza, sem dúvida, o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos e ainda implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa para 6,9% dos docentes, 19,4% concorda, todavia 6,9% tem opinião negativa e 27,8% nem concorda nem discorda.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa um sistema de aferição...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	5	3	0	0	1	9
		% of Total	6,9%	4,2%	0,0%	0,0%	1,4%	12,5%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	20	0	15	35
		% of Total	0,0%	0,0%	27,8%	0,0%	20,8%	48,6%
	Concordo	Count	0	0	4	14	1	19
		% of Total	0,0%	0,0%	5,6%	19,4%	1,4%	26,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	0	2	0	5	7
		% of Total	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	6,9%	9,7%
Total	Count	6	4	26	14	22	72	
	% of Total	8,3%	5,6%	36,1%	19,4%	30,6%	100,0%	

Tabela 16: o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade

Educativa.

Para 21,9% dos docentes o líder escolar define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como, os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato e ainda acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam, 38,4% não tem uma opinião bem definida.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	1	3
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	4,1%
	Desacordo	Count	0	3	0	0	1	4
		% of Total	0,0%	4,1%	0,0%	0,0%	1,4%	5,5%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	28	5	3	37
		% of Total	0,0%	1,4%	38,4%	6,8%	4,1%	50,7%
	Concordo	Count	0	0	5	16	0	21
		% of Total	0,0%	0,0%	6,8%	21,9%	0,0%	28,8%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	4	1	2	8
		% of Total	0,0%	1,4%	5,5%	1,4%	2,7%	11,0%
	Total	Count	1	6	37	22	7	73
		% of Total	1,4%	8,2%	50,7%	30,1%	9,6%	100,0%

Tabela 17: o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato / Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.

Para 5,7% dos inquiridos o líder define, sem quaisquer dúvidas, conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como, os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato, estabelece, ainda, redes de trabalho assentes na colaboração dos atores, 22,9% concordam e 37,1% nem concordam nem discordam.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	0	1	1	3
		% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%	4,3%
	Desacordo	Count	1	3	0	0	0	4
		% of Total	1,4%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%
	Nem concordo nem discordo	Count	1	1	26	3	3	34
		% of Total	1,4%	1,4%	37,1%	4,3%	4,3%	48,6%
	Concordo	Count	0	0	5	16	0	21
		% of Total	0,0%	0,0%	7,1%	22,9%	0,0%	30,0%
	Totalmente de acordo	Count	0	2	2	0	4	8
		% of Total	0,0%	2,9%	2,9%	0,0%	5,7%	11,4%
Total	Count	3	6	33	20	8	70	
	% of Total	4,3%	8,6%	47,1%	28,6%	11,4%	100,0%	

Tabela 18: o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato / Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

O líder acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola, desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam, implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa, de acordo com 16,7% dos docentes e sem equívocos 5,6% concordam totalmente. Um grupo restrito de docentes demonstrou uma opinião negativa e desacordante, correspondendo a 5,6% e 25% não possuem opinião definida.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa um sistema de aferição...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto...	Totalmente em desacordo	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	Desacordo	Count	4	1	0	0	1	6
		% of Total	5,6%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	8,3%
	Nem concordo nem discordo	Count	1	1	18	2	15	37
		% of Total	1,4%	1,4%	25,0%	2,8%	20,8%	51,4%
	Concordo	Count	0	0	7	12	2	21
		% of Total	0,0%	0,0%	9,7%	16,7%	2,8%	29,2%
	Totalmente de acordo	Count	1	1	1	0	4	7
		% of Total	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%	5,6%	9,7%
Total	Count	6	4	26	14	22	72	
	% of Total	8,3%	5,6%	36,1%	19,4%	30,6%	100,0%	

Tabela 19: o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os

resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam / Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.

Para 7,1% dos docentes não existem dúvidas: o líder promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual, promove também planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro. Concordam 15,7% e 34,3% nem concordam nem discordam.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove planos de formação...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove a compatibilização...	Totalmente em desacordo	Count	1	0	0	0	0	1
		% of Total	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	Desacordo	Count	0	2	0	0	1	3
		% of Total	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	1,4%	4,3%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	24	1	13	38
		% of Total	0,0%	0,0%	34,3%	1,4%	18,6%	54,3%
	Concordo	Count	0	1	3	11	1	16
		% of Total	0,0%	1,4%	4,3%	15,7%	1,4%	22,9%
	Totalmente de acordo	Count	1	4	2	0	5	12
		% of Total	1,4%	5,7%	2,9%	0,0%	7,1%	17,1%
Total	Count	2	7	29	12	20	70	
	% of Total	2,9%	10,0%	41,4%	17,1%	28,6%	100,0%	

Tabela 20: o Líder (diretor): Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual / Promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.

Os inquiridos consideram que o conjunto de aspetos que mais contribuem para o sucesso dos alunos é a valorização do trabalho docente e a cooperação correspondendo a 16,4%, ao mesmo tempo, 12,3% realçam o clima da escola, motivação, boa gestão por parte do líder, valorização do

trabalho docente, cooperação e espírito crítico e 8,2% a conjugação da cooperação e boa gestão do líder.

Ainda com um número de respostas significativas, 6,8% dos docentes destacam diversos conjuntos de fatores: a boa gestão por parte do líder e valorização do trabalho docente; o clima da escola e a cooperação; o clima da escola, valorização do trabalho docente e cooperação e, por fim, a motivação do líder e a cooperação.

Podemos, então, concluir que os inquiridos consideram que os aspetos que mais contribuem para o sucesso dos alunos são a cooperação, a motivação, boa gestão do líder e valorização do trabalho docente. O espírito crítico e o clima da escola são pouco relevantes nos resultados dos alunos, de acordo com a opinião dos docentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent
Boa gestão por parte do líder	2	2,7	2,7
Boa gestão por parte do líder , Cooperação	6	8,2	8,2
Boa gestão por parte do líder , Valorização do trabalho docente	5	6,8	6,8
Boa gestão por parte do líder , Valorização do trabalho docente, Cooperação	3	4,1	4,1
Clima da escola	1	1,4	1,4
Clima da escola, Boa gestão por parte do líder , Valorização do trabalho docente, Cooperação	2	2,7	2,7
Clima da escola, Boa gestão por parte do líder , Valorização do trabalho docente, Cooperação , Espírito crítico	1	1,4	1,4
Clima da escola, Cooperação	5	6,8	6,8
Clima da escola, Motivação do líder	1	1,4	1,4
Clima da escola, Motivação do líder, Boa gestão por parte do líder, Valorização do trabalho docente, Cooperação , Espírito crítico	9	12,3	12,3
Clima da escola, Motivação do líder, Boa gestão por parte do líder, Valorização do trabalho docente, Espírito crítico	1	1,4	1,4
Clima da escola, Motivação do líder, Cooperação , Espírito crítico	1	1,4	1,4
Clima da escola, Motivação do líder, Valorização do trabalho docente, Cooperação	1	1,4	1,4
Clima da escola, Motivação do líder, Valorização do trabalho docente, Espírito crítico	1	1,4	1,4
Clima da escola, Valorização do trabalho docente	2	2,7	2,7
Clima da escola, Valorização do trabalho docente, Cooperação	5	6,8	6,8
Clima da escola, Valorização do trabalho docente, Cooperação , Espírito crítico	1	1,4	1,4
Clima da escola, Valorização do trabalho docente, Espírito crítico	1	1,4	1,4
Cooperação	1	1,4	1,4
Cooperação , Espírito crítico	2	2,7	2,7
Motivação do líder, Boa gestão por parte do líder , Valorização do trabalho docente, Cooperação	1	1,4	1,4
Motivação do líder, Cooperação	5	6,8	6,8
Motivação do líder, Valorização do trabalho docente, Cooperação	1	1,4	1,4
Valorização do trabalho docente	1	1,4	1,4
Valorização do trabalho docente, Cooperação	12	16,4	16,4
Valorização do trabalho docente, Cooperação , Espírito crítico	2	2,7	2,7
Total	73	100,0	100,0

Tabela 21: Aspetos que contribuem para os bons resultados dos alunos

Como podemos constatar no anexo III, os participantes deste estudo tiveram a possibilidade de acrescentar informação pertinente acerca do tema que, eventualmente, não estivesse contemplada nas questões colocadas. Deste modo, e de uma forma geral, os docentes consideram que os bons resultados dependem da atuação do professor – “para um bom funcionamento da escola é necessário que todos os docentes revelem empenho e que tenham como objetivo bons resultados para os seus alunos”. Contudo, a relação com a comunidade educativa, nomeadamente com a família, é de extrema relevância para um processo de aprendizagem bem sucedido. Ora vejamos as palavras dos docentes participantes: “os bons resultados dos alunos são ainda fruto de outros fatores externos à escola, nomeadamente os fatores familiares e sociais em que a criança está envolvida”; “todos os itens apontados não são apenas da responsabilidade do Diretor da Escola mas de toda a comunidade escolar (...) contando com o contributo de toda a comunidade educativa”.

Mais ainda: o empenho e trabalho do aluno também realçado no que diz respeito ao sucesso escolar, bem como os recursos disponibilizados no processo de ensino e aprendizagem – “na minha opinião um dos principais aspetos que contribui para boas aprendizagens é sem dúvida o empenho do próprio aluno e da sua família no processo de aprendizagem e do aproveitamento dos recursos atualmente existentes para "coadjuvar" esse avanço”.

Assim, e de acordo com a perceção dos docentes inquiridos, consideramos que a atuação do líder escolar influencia os resultados escolares, apesar de verificarmos que existem outros fatores que contribuem para o sucesso escolar, tais como, o empenho do próprio aluno, o envolvimento da família, bem como as competências do docente.

Consistência Interna das subescalas

O teste “Alfa de Cronbach” permitiu analisar e classificar a confiabilidade do questionário, por categorias, das questões de tipo “Escala de Likert” que não apresentaram dados em falta. Pudemos então analisar 37 variáveis correspondentes às afirmações presentes no inquérito por questionário, excluindo-se a questão aberta. Ora vejamos:

A realização do teste “Alfa de Cronbach” permitiu conhecer os resultados apresentados na tabela seguinte:

Fatores	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Liderança	0,869	0,866	8
Liderança e estratégia	0,866	0,867	9
Liderança e gestão	0,775	0,783	15
Liderança e resultados	0,615	0,599	5
Todas as dimensões	0,926	0,926	37

Tabela 22: Análise da fiabilidade da consistência interna dos itens do questionário

A consistência interna dos fatores encontra-se relacionada com a variabilidade das respostas associada à diversidade de opiniões dos inquiridos.

O cálculo do Alpha de Cronbach, baseado nas 37 variáveis, encontrou o valor de $\alpha = 0,926$, considerado muito alto, podemos assim confirmar a consistência interna dos quatro fatores, a confiabilidade para os quatro fatores é alta.

Considerações Finais

A investigação qualitativa, de cariz exploratório, desenvolvida por nós, sofreu ajustamentos permanentes decorrentes das expectativas iniciais e dos dados concretos e existentes na realidade. Estas condicionantes atribuíram um carácter dinâmico a todo o estudo, apesar de ter exigido o desvio da rota inicialmente definida consideramos que possibilitou o enriquecimento de todo o processo de investigação.

No enquadramento teórico deste estudo, elencamos as definições do conceito de Liderança, os estilos de liderança existentes e características associadas, registando uma contínua evolução conceptual e teórica.

Ao longo do estudo, os diversos autores consideram que a definição de liderança não é consensual, devido aos inúmeros contextos a que se encontra associada. Ao mesmo tempo, partilham da opinião que o líder não é diretamente responsável pelo sucesso dos alunos mas pode interferir no processo indiretamente.

Globalmente, a liderança é entendida como a capacidade de influenciar outras pessoas com competências complementares a desenvolver esforços conjuntos com vista a alcançar um propósito comum promovendo a aprendizagem e o conhecimento.

Se por um lado, existem autores que defendem que o líder deve possuir características para esse papel, outros consideram que é possível aprender e desenvolver algumas das competências necessárias. No entanto, as características essenciais para um líder desempenhar eficazmente a sua função contemplam: a visão, direção, motivação, conhecimentos, competências, flexibilidade, comunicação eficiente e gestor de emoções.

A evolução das Teorias/ Abordagens de Liderança que representam algumas das perspetivas desenvolvidas sobre Liderança incluem a Teoria de Traço de Personalidade, a Teoria dos Estilos de Liderança/ comportamentos do líder e a Teoria Situacional ou Contingencial.

Posteriormente, surgiram a Teoria Carismática, Teoria da Liderança Transacional e a Teoria da Liderança Transformacional. Atualmente a liderança facilitadora, a liderança persuasiva, a liderança sustentável e liderança distribuída são as lideranças mais consensuais e aceites pela comunidade de investigadores.

Tudo indica não existir um estilo de liderança mais eficaz, considera-se o estilo mais eficaz e adequado o resultado da combinação dos diversos estilos de liderança contextualizados às características dos elementos liderados e ao meio onde acontece essa liderança. Nesse sentido, o estilo de liderança a utilizar reúne diversos aspetos de cada um dos estilos de liderança complementando-se através da reunião das diversas características solicitadas. O contexto parece ser um dos fatores primordiais na seleção do estilo, o qual condicionará a atuação o líder.

Os estudos desenvolvidos mais recentemente apontam para uma liderança escolar partilhada, isto é, uma liderança de todos para todos, assente na definição de objetivos comuns, colaborativa baseada no trabalho de equipa que implique todos os envolvidos. É caracterizada pela responsabilidade e poder partilhado, flexível, capaz de ouvir os liderados, participação nas tomadas de decisão conjunta, utilização das competências e conhecimentos de cada um, promovendo o diálogo e reflexão entre todos os elementos da equipa para a resolução de problemas escolares. Ainda de acordo com esta perspetiva a figura do líder único é uma visão desatualizada.

Constatamos que existe uma relação de proximidade entre o líder escolar e a supervisão pedagógica, o líder deve exercer uma função de supervisor no desempenho das suas funções organizacionais, promovendo o trabalho de grupo, a reflexividade e o espírito crítico, moldando-se e atuando às características do grupo de docentes que coordena, otimizando e valorizando as potencialidades e conhecimentos de cada elemento em benefício do grupo.

Os participantes deste estudo foram docentes com alguma estabilidade nos quadros dos estabelecimentos de ensino, com alguns anos de serviço docente; porém, ocupam pouco os cargos de direção e não possuem formação especializada para o desempenho desses cargos.

O objetivo principal da investigação foi atingido, porque conseguimos apurar as percepções da liderança escolar à luz das representações dos docentes do 1º CEB, da Ribeira Brava, na RAM. Assim, os inquiridos confirmaram o papel de destaque conferido ao diretor escolar na gestão dos estabelecimentos escolares e a sua influência nos resultados dos alunos.

Ao mesmo tempo, as percepções dos docentes sugerem que cabe aos líderes escolares fomentar a criação de redes de relacionamento do desenvolvimento da escola com um todo integrado mas também definir, conjuntamente, com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato no sentido de fortalecer o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado. Têm, simultaneamente, o papel de fomentar um ambiente favorável à prevenção e resolução de conflitos que seja também aberto às mudanças e transformações sociais, através da realização do diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos

O líder é também o responsável pela dinamização dos espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares permitindo a comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.

Cabe ao líder estabelecer as essenciais redes de trabalho assentes na colaboração dos atores, ouvindo a opinião dos mesmos, compartilhando informações e decisões não esquecendo a promoção da compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual.

Possui o papel de acompanhar e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola, desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam promovendo planos de formação, tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.

Por último, implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.

De acordo com o grupo de inquiridos, os líderes escolares são corresponsáveis no sucesso escolar dos alunos no que diz respeito à boa gestão escolar, contudo foram apontados outros fatores que condicionam os resultados, entre eles encontramos: a valorização do trabalho docente, a cooperação, a motivação.

O estilo de liderança identificado pelos participantes resulta da combinação entre as características do modelo de Liderança Situacional e da Liderança partilhada.

A Liderança Situacional apoia o desenvolvimento das pessoas assente nas características de cada indivíduo, na promoção da comunicação e das parcerias, esses pressupostos foram confirmados pelos inquiridos dado que, na opinião dos mesmos, o líder fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais, promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual e promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais, organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional evidenciando atenção às capacidades de cada elemento.

Também a Liderança Distribuída aproveita as capacidades e conhecimentos dos elementos, não existe uma distinção bem definida entre líderes e liderados pois todos desempenham ambos os papéis e decidem conjuntamente. Estas aspetos foram confirmados novamente pelos docentes inquiridos, consideram que o líder direciona a sua atenção para o trabalho de grupo, preocupa-se com a criação redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola, fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho, define em conjunto com as equipas de trabalho a missão, visão, objetivos e metas a serem alcançadas no mandado, dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares, cria um fluxo de comunicação interna que garanta o

conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares, estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores e sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões.

Atendendo a todos os aspetos que enunciámos e ao contexto onde se desenvolve a Liderança, no contexto escolar, todos os dados analisados direccionam-nos para uma Liderança Facilitadora, dado que tenta envolver os docentes e leva-os a participar na tomada de decisões.

Salientam-se, ainda, as limitações do estudo: estão relacionadas com o preenchimento *online* do inquérito, o qual condicionou o número de inquéritos alcançados e, conseqüentemente, o número reduzido da amostra, que apesar de representativa condicionou a consistência do estudo. Ao mesmo tempo, verificou-se uma neutralidade das respostas e opiniões pouco definidas e claras. Relembramos que as conclusões obtidas carecem de uma contextualização uma vez que não são generalizáveis.

Referências bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). *Escola Reflexiva e Nova Racionalidade*. Artemed Editora.
- Alarcão, I. (Janeiro/Abril de 2009). “Conferências- Formação e Supervisão de Professores: uma nova abrangência”. *Sísifo - Revista de Ciências da Educação* nº8, pp. 119-128.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1975). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Alves, J. M. (14 de maio de 2012). Políticas educativas e as dinâmicas de melhoria. *Revista Correio da Educação*.
- Bantu, E., Okello, O., & Kimathi, K. (2012). “The Relationship between teacher supervision and quality of teaching in primary schools”. *Academic Research International*, pp: 265-269.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, A. V. (2011). *Descubra o líder que há em si*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança: com sócios e consultores das empresas de Ken Blanchard: as reflexões de Blanchard sobre a liderança e a criação de organizações com elevado desempenho*. Lisboa: Actual Editora.
- Blanchard, K., Zigarmi, , & Zigarmi, A. (1985). *El líder ejecutivo al minuto -cómo aumentar lá eficacia por medio del liderato situacional*. Barcelona: Editorial grijalbo.
- Blase, J. et al. (1995). *The micropolitics of educational leadership – from power to empowerment*. New York: Cassel.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos - O que nos ensina a investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Costa, J. A., Mendes, A. N., & Ventura, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares - Atas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro

- Cunha, M. , & Rego, A. (2009). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. , Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego (2007). *Estrutura comum de avaliação- Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*. ISBN: 978-972-9120-73-2.
- Estanqueiro, A. (2010). *Boas Práticas na educação- O papel dos professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Estanqueiro, A. (2011). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Fernando. C. Sousa, I. (2010). *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos - um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Ferreira, C. A. (20 de abril de 2012). "Avaliação das aprendizagens: entre a certificação e a regulação". Revista Correio da Educação, <http://correiodaeducacao.asa.pt/72863.html>
- Formosinho, J. (2002). *A Supervisão na Formação de Professores I da sala à escola* (Vol. 1º volume). Porto: Porto Editora.
- Formosinho, J., & Machado J. (2009). *Equipas Educativas- Para uma organização da escola*. Porto: Porto Editora
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito: teoria e prática*. Lisboa: Celta.
- Glanz, J. (2003). *À Descoberta so seu estilo de liderança - Um guia para Educadores e Professores*. Edições ASA.
- Gonçalves, D. (2006). "Da inquietude ao conhecimento". *Saber Educar* nº11, Porto: ESEPF, pp. 101-109.
- Gonçalves, D., & Ramalho, R. (2009). O (e)portfolio reflexivo como estratégia de formação. *Jornadas e-Portfolio*. Santiago de Compostela. [http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/385/artigo%20Goncalves e Ramalho 2009.pdf?sequence=2](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/385/artigo%20Goncalves%20e%20Ramalho%202009.pdf?sequence=2)
- Gonçalves, J. A. (Janeiro/Abril de 2009). Desenvolvimento profissional e carreira docente — Fases da carreira, currículo e supervisão. *Sisifo - Revista de Ciências da Educação* nº8, pp. 23-35.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável* . Porto: Porto Editora.
- Ibrahim, A. S., & Al-Taneiji, S. (2012). "Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness" in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 42.

- Karpicke, J., Sousa, H. D., & Almeida, L. (2012). *A avaliação dos alunos*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Lança, R. (2012). "Como formar equipas de elevado desempenho". In J. Araújo, & M. Henriques, *Dirigir equipas melhorar competências*.
- Lessard-Herbert, M., Goyeche, G., & Bouting. (1990). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lopes, A., & Barrosa, L. (2008). *A Comunidade educativa e a Gestão escolar: um contributo da gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Edições pedagogo.
- Manual do Formador- *Da Liderança Situacional à Liderança Transformacional* (2007) Porto:Bee Consulting
- Marques, T. M. (12 de março de 2012). Do(s) tempo(s)- ideias dispersas. *Revista Correio da Educação*. <http://correiodaeducacao.asa.pt/242766.html>
- Marzano, R. J. (2005). *Como organizar as escolas para o sucesso educativo- da investigação às praticas*. Porto: Edições ASA.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , Vo.l 4 (4e), pp. 11-24. http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_por.htm
- Nawab, A. (2011). "Exploring Leadership Practices in Rural Context of a Developing Country". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 181, 182.
- OECD. (2010). *PISA 2009 Results: What makes a school successful? - Resources, policies and practices. (Volume IV)* <http://dx.doi.org/10.1787/9789264091559-en>
- Pereira, H. (2006). *Liderança nas escolas - comportamentos docentes e desempenho de estudantes - um estudo empírico*. Lisboa: Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Reis, E., Melo, , Andrade, R., & Calapez, T. (2003). *Estatística Aplicada - Volume1*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Santos, C., Gonçalves, D., Ferraz, F., & Costa, M. (2008). *Escola como Sistema, Mundo de Vida e (re)organização: reptos à Supervisão Pedagógica*. *Saber Educar* nº7 Porto: ESEPF, pp. 23-36.
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (12 de February de 2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: a study of mediated pathways to learning. *Educational administration quarterly*, 627-663.
- Sergiovanni, T. (1996). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Lisboa : edições ASA.
- Sergiovanni, J. T. (2004). *O Mundo da Liderança- Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Lisboa: Edições ASA.
- Sousa, F. C., & , M. I. (2010). *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos- um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Torres, L. L., & Palhares, J. (2009). Estilos de Liderança e escola democrática. *Actas do Encontro- Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea Vol. I* (pp.123-133). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).
- Vieira, F., & Moreira, M. A. (2011). *Supervisão e avaliação do desempenho docente: Para uma abordagem de orientação transformadora*. Lisboa: Ministério da Educação - Conselho Científico para a Avaliação de Professores.

Webgrafia

www.claracoutinho.wikispaces.com/survey, 27 de abril de 2013, 16h20m

ANEXOS

Anexo I - Solicitação da autorização para o estudo

Exmo. Sr. Diretor Regional da Educação
Dr. João Manuel de Almeida Estanqueiro

Assunto- Pedido de autorização para aplicação de questionário

Em anexo, envio a V. Exa. a solicitação da autorização para a aplicação de um questionário, junto dos estabelecimentos de educação do 1ºCEB, atinente à concretização do estudo para Mestrado em Ciências da Educação com especialização em Supervisão Pedagógica.

Com os melhores cumprimentos,

A docente,

Tânia do Lorêto Soares de Paula Figueiredo Pereira

Anexo II – Resposta à solicitação da autorização



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DA EDUCAÇÃO E RECURSOS HUMANOS
DIREÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO

Γ Γ

Exma. Sr.^a
Dr.^a Tânia do Loreto Soares de Paula
Figueiredo Pereira

taniafigueiredo@hotmail.com

L J

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
		Of. 1297 Proc. 5.70/13	2013-05-29

ASSUNTO: Autorização para aplicação de questionários.

Na sequência da vossa solicitação, e por despacho do Ex.mo Senhor Diretor Regional de Educação, de 28-05-2013, informa-se Vossa Excelência de que está autorizada a aplicação do questionário proposto aos professores e educadores das escolas básicas do 1.º ciclo com pré-escolar do concelho da Ribeira Brava, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação com especialização em Supervisão Pedagógica, ministrado pela Escola Superior de Educação Paula Frassinetti.

Mais se informa Vossa Excelência da necessidade da autorização prévia dos docentes e educadores selecionados, bem como das direções escolares, para efeitos da operacionalização do inquérito.

Com os melhores cumprimentos.

O Diretor de Serviços de Investigação,
Formação e Inovação Educacional

(Bernardo Lage Valério)

Na resposta indicar a «Nossa referência». Em cada ofício tratar-se de um assunto.

Anexo III - Inquérito por questionário

Escola Superior de Educação Paula Frassinetti

Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Supervisão Pedagógica

Inquérito por Questionário

No âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Supervisão Pedagógica da ESEPF elaboramos o presente questionário que se insere no projeto de investigação intitulado, “**A liderança e sua influência no sucesso educativo**”.

Nesta investigação educacional pretendemos conhecer a perceção dos Educadores e Docentes do 1º CEB relativamente à importância da liderança escolar no sucesso escolar.

Deste modo, vimos solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário. A confidencialidade e anonimato dos dados estão assegurados.

É importante que responda a **todas** as questões.

Desde já obrigada pela sua colaboração!

Parte I - Dados Pessoais

1.1 Género:

Feminino

Masculino

1.2 Idade ____ anos

1.3 Habilitações académicas:

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Bacharelato

Outra

1.4 Categoria profissional:

Educador(a) do quadro de escola

Educador(a) do quadro de zona pedagógica

Educador(a) contratado(a)

Professor(a) do quadro de escola

Professor(a) do quadro de zona pedagógica

1.5 Grupo de recrutamento:

Professor(a) contratado (a)

100 (Educação Pré-Escolar)

110 (1º CEB)

120 (Língua inglesa)

140 (Expressão Plástica)

150 (Expressão musical)

160 (Educação Física)

210 (Português e francês)

220 (Português e inglês)

230 (Matemática e ciências da natureza)

240 (Educação visual e tecnológica)

250 (Expressão Musical)

260 (Educação Física)

1.6 Atividade que desempenha:

- Educador(a)
- Professor(a) Titular de turma
- Professor(a) de Inglês
- Professor(a) de Apoio
- Professor(a) de Expressão plástica
- Professor(a) de Estudos
- Professor(a) de Informática
- Professor(a) de Educação física
- Professor(a) de Educação Musical
- Professor(a) de Biblioteca
- Professor(a) da Educação Especial
- Outra

1.7 Tempo de serviço: _____ anos**1.8 Exerceu cargos de direção?**Sim Não **1.8.1 Se na questão anterior, respondeu afirmativamente, registre qual ou quais os cargos de direção exercidos:**

Parte II – Liderança

Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte convenção, assinalando com um X uma das opções, tomando como referência o líder (diretor) da sua escola:

2. Na sua perspetiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente em desacordo	2 -Desacordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5-Totalmente de acordo
2.1 revela uma conceção clara da escola enquanto sistema formador e multiplicador dos valores humanos e éticos.					
2.2 cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado.					
2.3 fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais.					
2.4 fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos.					
Na sua perspetiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente	2 -Desacordo	3 – Nem concordo	4 – Concordo	5-Totalmente

	em desacordo		nem discordo		de acordo
2.5 dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares.					
2.6 fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado.					
2.7 cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.					
2.8 sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões.					

Parte III – Liderança e Estratégia

Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte convenção, assinalando com um X uma das opções, tomando como referência o líder (diretor) da sua escola:

3. Na sua perspectiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente em desacordo	2 -Desacordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5-Totalmente de acordo
3.1 realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.					
3.2 define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.					
3.3 assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a escola e as da comunidade envolvente.					
3.4 acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.					
3.5 assegura a articulação do Projeto Educativo com o Plano Anual.					
3.6 participa na formulação de outros projetos.					
3.7 fomenta e cria condições tendentes à realização de parcerias e identifica fontes de apoio.					
3.8 propicia a criação de um sentido prospetivo na organização orientada para Comunidade Educativa.					
3.9 estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.					

Parte IV – Liderança e Gestão

Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte convenção, assinalando com um X uma das opções, tomando como referência o líder (diretor) da sua escola:

4. Na sua perspetiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente em desacordo	2 -Desacordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5-Totalmente de acordo
4.1 adequa de forma equitativa a gestão do pessoal aos recursos disponíveis, através de uma planificação estratégica, articulando conteúdos funcionais, atividades e responsabilidades.					
4.2 elabora os horários do pessoal docente e não docente, constituindo os grupos e as turmas e assim procedendo à distribuição do serviço de acordo com as necessidades e interesses das crianças e alunos.					
4.3 promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o desempenho individual.					
4.4 promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.					
4.5 conhece, aplica e divulga as normas da legislação em vigor.					
4.6 cumpre os prazos estabelecidos pela legislação em vigor, tendo em atenção a qualidade dos processos.					
4.7 supervisiona os procedimentos inerentes às atividades dos serviços administrativos.					
4.8 promove condições para a manutenção do património escolar, designadamente fixando procedimentos de controlo e registo.					
4.9implementa medidas de funcionamento apontadas para a inovação e modernização dos processos administrativos.					
4.10 implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.					
4.11 concebe manuais de procedimentos para os processos-chave da área administrativa sendo os respetivos procedimentos conformes aos instituídos.					
4.12 cria condições favoráveis para a					

utilização eficaz e funcionamento adequado das instalações.					
4. Na sua perspetiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente em desacordo	2 -Desacordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5-Totalmente de acordo
4.13 organiza os espaços escolares, visando o melhor aproveitamento dos mesmos de modo a propiciar ambientes estimulantes à aprendizagem.					
4.14 implementa uma gestão racional dos equipamentos tecnológicos e materiais consumíveis.					
4.15 promove uma gestão dos recursos materiais tendo subjacentes questões ambientais.					

Parte V – Liderança e Resultados

Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, de acordo com a seguinte convenção, assinalando com um X uma das opções, tomando como referência o líder (diretor) da sua escola:

5. Na sua perspetiva, o Líder (diretor):	1 - Totalmente em desacordo	2 -Desacordo	3 – Nem concordo nem discordo	4 – Concordo	5-Totalmente de acordo
5.1acompanha o resultado das aprendizagens escolares.					
5.2conceção e monitorização dos resultados das aprendizagens.					
5.3 desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.					
5.4 cria mecanismos de envolvimento da Comunidade Educativa nos processos de tomada de decisão, corresponsabilizando-a pelos resultados escolares.					
5.5 garante o cumprimento do calendário escolar, dos programas e das atividades planeadas.					

6. Na sua opinião, quais os aspetos que mais contribuem para os bons resultados dos alunos:

(Selecione duas das opções com um X)

- Clima da escola
- Motivação do líder
- Boa gestão por parte do líder
- Valorização do trabalho docente
- Cooperação
- Espírito crítico

Desejo ainda acrescentar o seguinte:

Obrigada pela colaboração

Anexo IV - Tabelas SPSS

	Frequency	Percent	Valid Percent
Feminino	64	87,7	87,7
Valid Masculino	9	12,3	12,3
Total	73	100,0	100,0

Tabela 23: Género dos inquiridos

N	Valid	70
	Missing	3
Mean		38,43
Median		37,00
Mode		37
Std. Deviation		7,140
Minimum		27
Maximum		57

Tabela 24: Idade dos inquiridos

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid 20 a 30 anos	8	11,0	11,4
Valid 31 a 40 anos	38	52,1	54,3
Valid 41 a 50 anos	19	26,0	27,1
Valid 51 a 60 anos	5	6,8	7,1
Total	70	95,9	100,0
Missing System	3	4,1	
Total	73	100,0	

Tabela 25: Idade por classes

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Mestrado	3	4,1	4,1
Valid Licenciatura	55	75,3	75,3
Valid Bacharelato	2	2,7	2,7
Valid Outra - Pós Graduação / Formação Especializada	13	17,8	17,8
Total	73	100,0	100,0

Tabela 26: Habilitações académicas

N	Valid	71
	Missing	2
	Mean	13,23
Median		11,00
Mode		7
Std. Deviation		6,562
Minimum		3
Maximum		33

Tabela 27: Tempo de serviço docente

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid 0 a 10 anos	26	35,6	36,6
Valid 11 a 20 anos	35	47,9	49,3
Valid 21 a 30 anos	9	12,3	12,7
Valid 31 a 40 anos	1	1,4	1,4
Total	71	97,3	100,0
Missing System	2	2,7	
Total	73	100,0	

Tabela 28: Tempo de serviço por classes

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Educador (a) do quadro de escola	5	6,8	6,9
Valid Educador (a) do quadro de zona pedagógica	6	8,2	8,3
Valid Educador (a) contratado (a)	2	2,7	2,8
Valid Professor (a) do quadro de escola	30	41,1	41,7
Valid Professor (a) do quadro de zona pedagógica	12	16,4	16,7
Valid Professor (a) contratado (a)	17	23,3	23,6
Total	72	98,6	100,0
Missing System	1	1,4	
Total	73	100,0	

Tabela 29: Categoria profissional dos inquiridos

	Frequency	Percent
Educador (a)	3	4,1
Professor (a) Titular de Turma	28	38,4
Professor (a) de Inglês	3	4,1
Professor (a) de Apoio	11	15,1
Professor (a) de Expressão Plástica	3	4,1
Valid Professor (a) de Estudos	2	2,7
Professor (a) de Informática	2	2,7
Professor (a) de Educação Musical	1	1,4
Professor (a) da Educação Especial	13	17,8
Outra	6	8,2
Total	72	98,6
Missing System	1	1,4
Total	73	100,0

Tabela 30: Atividade desempenhada pelos inquiridos

	Frequency	Percent
100 (Educação Pré-Escolar)	8	11,0
110 (1.º CEB)	52	71,2
Valid 120 (Língua Inglesa)	6	8,2
Total	66	90,4
Missing System	7	9,6
Total	73	100,0

Tabela 31: Grupo de recrutamento

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Sim	23	31,5	31,5
Não	50	68,5	68,5
Total	73	100,0	100,0

Tabela 32: Desempenho dos cargos de direção

	Frequency	Percent	Valid Percent
Coordenadora de Cursos	1	1,4	4,3
Diretor	16	21,9	73,9
Missing Subdiretora	6	8,2	100,0
Total	23	31,5	100,0
System	50	68,5	
Total	73	100	

Tabela 33: Cargos de direção desempenhados

Resultados obtidos do teste “Alfa de Cronbach”**Parte II - Liderança:****Itens 2.1 a 2.8****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,869	,866	8

Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,000	,469	,181	,287	,121	,260	,050	,349
2	,469	1,000	,384	,476	,458	,474	,424	,612
3	,181	,384	1,000	,442	,435	,558	,273	,336
4	,287	,476	,442	1,000	,560	,601	,370	,578
5	,121	,458	,435	,560	1,000	,691	,734	,618
6	,260	,474	,558	,601	,691	1,000	,591	,597
7	,050	,424	,273	,370	,734	,591	1,000	,588
8	,349	,612	,336	,578	,618	,597	,588	1,000

Código	Item
1	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Revela uma conceção clara da escola enquanto sistema formador e multiplicador dos valores humanos e éticos.
2	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado.
3	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um ambiente institucional aberto .às mudanças e transformações sociais.
4	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos.
5	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares.
6	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado.
7	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.
8	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões.

Parte III - Liderança e Estratégia

Itens 3.1 a 3.9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,866	,867	9

Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	,661	,525	,495	,433	,345	,401	,422	,336
2	,661	1,000	,447	,342	,350	,330	,294	,327	,331
3	,525	,447	1,000	,199	,344	,439	,542	,348	,333
4	,495	,342	,199	1,000	,541	,395	,393	,529	,499
5	,433	,350	,344	,541	1,000	,294	,548	,534	,278
6	,345	,330	,439	,395	,294	1,000	,248	,377	,475
7	,401	,294	,542	,393	,548	,248	1,000	,721	,559
8	,422	,327	,348	,529	,534	,377	,721	1,000	,485
9	,336	,331	,333	,499	,278	,475	,559	,485	1,000

Código	Item
1	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.
2	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.
3	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a escola e as da comunidade envolvente.
4	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.
5	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Assegura a articulação do Projeto Educativo com o Plano Anual.
6	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Participa na formulação de outros projetos.
7	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Fomenta e cria condições tendentes à realização de parcerias e identifica fontes de apoio.
8	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Propicia a criação de um sentido prospetivo na organização orientada para Comunidade Educativa.
9	Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

Parte IV - Liderança e Resultados

Itens 4.1 a 4.15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,775	,783	15

Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1,000	,220	,333	,269	,130	,286	,022	,222	,185	,223	,109	,018	,168	,450	,145
2	,220	1,000	,365	-,279	-,159	,166	-,145	-,055	-,053	-,164	,055	,155	,256	-,082	-,183
3	,333	,365	1,000	-,011	-,118	,363	,107	,285	,208	-,047	,075	,238	,249	,044	-,019
4	,269	-,279	-,011	1,000	,175	,084	,258	,258	,390	,761	,350	,160	,134	,331	,359
5	,130	-,159	-,118	,175	1,000	,208	,419	,173	,198	,250	,246	,159	,019	,329	,537
6	,286	,166	,363	,084	,208	1,000	,412	,380	,053	,087	,121	,207	,224	,572	,369
7	,022	-,145	,107	,258	,419	,412	1,000	,281	,466	,192	,267	,286	,112	,363	,308
8	,222	-,055	,285	,258	,173	,380	,281	1,000	,071	-,004	-,054	,320	,115	,235	,416
9	,185	-,053	,208	,390	,198	,053	,466	,071	1,000	,364	,403	,166	-,054	,011	,000
10	,223	-,164	-,047	,761	,250	,087	,192	-,004	,364	1,000	,475	,134	,210	,343	,243
11	,109	,055	,075	,350	,246	,121	,267	-,054	,403	,475	1,000	,006	-,065	,086	,021
12	,018	,155	,238	,160	,159	,207	,286	,320	,166	,134	,006	1,000	,653	,145	,382
13	,168	,256	,249	,134	,019	,224	,112	,115	-,054	,210	-,065	,653	1,000	,361	,338
14	,450	-,082	,044	,331	,329	,572	,363	,235	,011	,343	,086	,145	,361	1,000	,557
15	,145	-,183	-,019	,359	,537	,369	,308	,416	,000	,243	,021	,382	,338	,557	1,000

Código	Item
1	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Adequa de forma equitativa a gestão do pessoal aos recursos disponíveis, através de uma planificação estratégica, articulando conteúdos funcionais, atividades e responsabilidades.
2	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Elabora os horários do pessoal docente e não docente, constituindo os grupos e as turmas e assim procedendo à distribuição do serviço de acordo com as necessidades e interesses das crianças e alunos.
3	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual.
4	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.
5	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Conhece, aplica e divulga as normas da legislação em vigor.
6	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cumpre os prazos estabelecidos pela legislação em vigor, tendo em atenção a qualidade dos processos.
7	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Supervisiona os procedimentos inerentes às atividades dos serviços administrativos.
8	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove condições para a manutenção do património escolar, designadamente fixando procedimentos de controlo e registo.
9	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa medidas de funcionamento apontadas para a inovação e modernização dos processos administrativos.
10	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.
11	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Concebe manuais de procedimentos para os processos-chave da área administrativa sendo os respetivos procedimentos conformes aos instituídos.
12	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria condições favoráveis para a utilização eficaz e funcionamento adequado das instalações.
13	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Organiza os espaços escolares, visando o melhor aproveitamento dos mesmos de modo a propiciar ambientes estimulantes à aprendizagem.
14	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa uma gestão racional dos equipamentos tecnológicos e materiais consumíveis.
15	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove uma gestão dos recursos materiais tendo subjacentes questões ambientais.

Parte V – Liderança e Resultados

Itens 5.1 a 5.5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,615	,599	5

Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5
1	1,000	,320	,240	,149	-,094
2	,320	1,000	,381	,024	,316
3	,240	,381	1,000	,598	,175
4	,149	,024	,598	1,000	,190
5	-,094	,316	,175	,190	1,000

Código	Item
1	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha o resultado das aprendizagens escolares.
2	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Concebe e monitoriza os resultados das aprendizagens.
3	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.
4	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria mecanismos de envolvimento da Comunidade Educativa nos processos de tomada de decisão, coresponsabilizando-a pelos resultados escolares.
5	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Garante o cumprimento do calendário escolar, dos programas e das atividades planeadas.

Teste de Confiabilidade do Questionário

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	80,8
	Excluded ^a	14	19,2
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,926	,926	37

De acordo com o resultado, podemos constatar que a confiabilidade do questionário é muito alta, atendendo a que obtivemos 0,926 na escala* do teste Alfa de Cronbach.

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

*Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach

Parte II – Liderança

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Revela uma concepção clara da escola enquanto sistema formador e multiplicador dos valores humanos e éticos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Desacordo	6	8,2	8,2	9,6
Concordo	37	50,7	50,7	60,3
Totalmente de acordo	24	32,9	32,9	93,2
Nem concordo nem discordo	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da escola com um todo integrado.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,8	2,8
Desacordo	8	11,0	11,1	13,9
Concordo	39	53,4	54,2	68,1
Totalmente de acordo	17	23,3	23,6	91,7
Nem concordo nem discordo	6	8,2	8,3	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing System	1	1,4		
Total	73	100,0		

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Desacordo	4	5,5	5,5	9,6
Concordo	41	56,2	56,2	65,8
Totalmente de acordo	18	24,7	24,7	90,4
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	8	11,0	11,0	13,7
Concordo	37	50,7	50,7	64,4
Totalmente de acordo	20	27,4	27,4	91,8
Nem concordo nem discordo	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	8	11,0	11,0	13,7
Concordo	35	47,9	47,9	61,6
Totalmente de acordo	18	24,7	24,7	86,3
Nem concordo nem discordo	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	9	12,3	12,3	15,1
Concordo	30	41,1	41,1	56,2
Totalmente de acordo	26	35,6	35,6	91,8
Nem concordo nem discordo	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,8	2,8
Desacordo	6	8,2	8,5	11,3
Concordo	34	46,6	47,9	59,2
Valid Totalmente de acordo	22	30,1	31,0	90,1
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,9	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing System	2	2,7		
Total	73	100,0		

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Desacordo	8	11,0	11,0	15,1
Concordo	31	42,5	42,5	57,5
Valid Totalmente de acordo	24	32,9	32,9	90,4
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Parte III – Liderança e Estratégia

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	9	12,3	12,3	15,1
Concordo	35	47,9	47,9	63,0
Valid Totalmente de acordo	20	27,4	27,4	90,4
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão, assim como os objetivos e as metas a serem alcançadas no decurso do mandato.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Desacordo	4	5,5	5,5	9,6
Concordo	37	50,7	50,7	60,3
Valid Totalmente de acordo	21	28,8	28,8	89,0
Nem concordo nem discordo	8	11,0	11,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a escola e as da comunidade envolvente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Desacordo	7	9,6	9,7	11,1
Concordo	36	49,3	50,0	61,1
Valid Totalmente de acordo	19	26,0	26,4	87,5
Nem concordo nem discordo	9	12,3	12,5	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing System	1	1,4		
Total	73	100,0		

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Desacordo	6	8,2	8,2	9,6
Concordo	37	50,7	50,7	60,3
Valid Totalmente de acordo	22	30,1	30,1	90,4
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Assegura a articulação do Projeto Educativo com o Plano Anual.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	1	1,4	1,4	4,1
Concordo	38	52,1	52,1	56,2
Valid Totalmente de acordo	27	37,0	37,0	93,2
Nem concordo nem discordo	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Participa na formulação de outros projetos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	4	5,5	5,5	8,2
Concordo	39	53,4	53,4	61,6
Valid Totalmente de acordo	19	26,0	26,0	87,7
Nem concordo nem discordo	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Fomenta e cria condições tendentes à realização de parcerias e identifica fontes de apoio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,8	2,8
Desacordo	6	8,2	8,5	11,3
Concordo	31	42,5	43,7	54,9
Valid Totalmente de acordo	22	30,1	31,0	85,9
Nem concordo nem discordo	10	13,7	14,1	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing System	2	2,7		
Total	73	100,0		

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Propicia a criação de um sentido prospetivo na organização orientada para Comunidade Educativa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	4	5,5	5,6	5,6
Desacordo	4	5,5	5,6	11,1
Concordo	39	53,4	54,2	65,3
Valid Totalmente de acordo	17	23,3	23,6	88,9
Nem concordo nem discordo	8	11,0	11,1	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing System	1	1,4		
Total	73	100,0		

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos atores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,3	4,3
Desacordo	6	8,2	8,6	12,9
Concordo	33	45,2	47,1	60,0
Valid Totalmente de acordo	20	27,4	28,6	88,6
Nem concordo nem discordo	8	11,0	11,4	100,0
Total	70	95,9	100,0	
Missing System	3	4,1		
Total	73	100,0		

Parte IV – Liderança e Gestão

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Adequa de forma equitativa a gestão do pessoal aos recursos disponíveis, através de uma planificação estratégica, articulando conteúdos funcionais, atividades e responsabilidades.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desacordo	6	8,2	8,2	8,2
Concordo	42	57,5	57,5	65,8
Valid Totalmente de acordo	18	24,7	24,7	90,4
Nem concordo nem discordo	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Elabora os horários do pessoal docente e não docente, constituindo os grupos e as turmas e assim procedendo à distribuição do serviço de acordo com as necessidades e interesses das crianças e alunos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente em desacordo	2	2,7	2,8
	Desacordo	4	5,5	8,3
	Concordo	33	45,2	54,2
	Totalmente de acordo	22	30,1	84,7
	Nem concordo nem discordo	11	15,1	100,0
	Total	72	98,6	100,0
Missing	System	1	1,4	
Total		73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4
	Desacordo	4	5,5	7,0
	Concordo	38	52,1	60,6
	Totalmente de acordo	16	21,9	83,1
	Nem concordo nem discordo	12	16,4	100,0
	Total	71	97,3	100,0
Missing	System	2	2,7	
Total		73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente em desacordo	2	2,7	2,8
	Desacordo	7	9,6	12,7
	Concordo	29	39,7	53,5
	Totalmente de acordo	12	16,4	70,4
	Nem concordo nem discordo	21	28,8	100,0
	Total	71	97,3	100,0
Missing	System	2	2,7	
Total		73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Conhece, aplica e divulga as normas da legislação em vigor.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desacordo	9	12,3	12,3
	Concordo	31	42,5	54,8
	Totalmente de acordo	30	41,1	95,9
	Nem concordo nem discordo	3	4,1	100,0
	Total	73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cumpre os prazos estabelecidos pela legislação em vigor, tendo em atenção a qualidade dos processos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desacordo	4	5,5	5,6
	Concordo	35	47,9	54,2
	Totalmente de acordo	27	37,0	91,7
	Nem concordo nem discordo	6	8,2	100,0
	Total	72	98,6	
Missing	System	1	1,4	
Total		73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Supervisiona os procedimentos inerentes às atividades dos serviços administrativos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desacordo	6	8,2	8,3
	Concordo	39	53,4	62,5
	Totalmente de acordo	21	28,8	91,7
	Nem concordo nem discordo	6	8,2	100,0
	Total	72	98,6	
Missing	System	1	1,4	
Total		73	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove condições para a manutenção do património escolar, designadamente fixando procedimentos de controlo e registo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Concordo	40	54,8	54,8	58,9
Totalmente de acordo	22	30,1	30,1	89,0
Nem concordo nem discordo	8	11,0	11,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa medidas de funcionamento apontadas para a inovação e modernização dos processos administrativos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Desacordo	6	8,2	8,2	12,3
Concordo	37	50,7	50,7	63,0
Totalmente de acordo	15	20,5	20,5	83,6
Nem concordo nem discordo	12	16,4	16,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Totalmente em desacordo	6	8,2	8,3	8,3
Desacordo	4	5,5	5,6	13,9
Concordo	26	35,6	36,1	50,0
Totalmente de acordo	14	19,2	19,4	69,4
Nem concordo nem discordo	22	30,1	30,6	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing				
System	1	1,4		
Total	73	100,0		

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Concebe manuais de procedimentos para os processos-chave da área administrativa sendo os respetivos procedimentos conformes aos instituídos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	9	12,3	12,3	15,1
Concordo	27	37,0	37,0	52,1
Valid Totalmente de acordo	12	16,4	16,4	68,5
Nem concordo nem discordo	23	31,5	31,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria condições favoráveis para a utilização eficaz e funcionamento adequado das instalações.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Desacordo	3	4,1	4,1	5,5
Concordo	39	53,4	53,4	58,9
Valid Totalmente de acordo	19	26,0	26,0	84,9
Nem concordo nem discordo	11	15,1	15,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Organiza os espaços escolares, visando o melhor aproveitamento dos mesmos de modo a propiciar ambientes estimulantes à aprendizagem.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Desacordo	4	5,5	5,5	6,8
Concordo	39	53,4	53,4	60,3
Valid Totalmente de acordo	17	23,3	23,3	83,6
Nem concordo nem discordo	12	16,4	16,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa uma gestão racional dos equipamentos tecnológicos e materiais consumíveis.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	2	2,7	2,7	2,7
Desacordo	6	8,2	8,2	11,0
Concordo	38	52,1	52,1	63,0
Valid Totalmente de acordo	18	24,7	24,7	87,7
Nem concordo nem discordo	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Promove uma gestão dos recursos materiais tendo subjacentes questões ambientais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desacordo	6	8,2	8,5	8,5
Concordo	42	57,5	59,2	67,6
Valid Totalmente de acordo	17	23,3	23,9	91,5
Nem concordo nem discordo	6	8,2	8,5	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing System	2	2,7		
Total	73	100,0		

Parte V – Liderança e Resultados

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Acompanha o resultado das aprendizagens escolares.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desacordo	1	1,4	1,4	1,4
Concordo	35	47,9	47,9	49,3
Valid Totalmente de acordo	32	43,8	43,8	93,2
Nem concordo nem discordo	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Concebe e monitoriza os resultados das aprendizagens.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desacordo	4	5,5	5,5	5,5
Concordo	30	41,1	41,1	46,6
Valid Totalmente de acordo	24	32,9	32,9	79,5
Nem concordo nem discordo	15	20,5	20,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	3	4,1	4,1	4,1
Desacordo	6	8,2	8,2	12,3
Valid Concordo	33	45,2	45,2	57,5
Totalmente de acordo	20	27,4	27,4	84,9
Nem concordo nem discordo	11	15,1	15,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Cria mecanismos de envolvimento da Comunidade Educativa nos processos de tomada de decisão, corresponsabilizando-a pelos resultados escolares.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente em desacordo	4	5,5	5,5	5,5
Desacordo	7	9,6	9,6	15,1
Valid Concordo	30	41,1	41,1	56,2
Totalmente de acordo	19	26,0	26,0	82,2
Nem concordo nem discordo	13	17,8	17,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Garante o cumprimento do calendário escolar, dos programas e das atividades planeadas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Desacordo	3	4,1	4,2	4,2
	Concordo	35	47,9	48,6	52,8
	Totalmente de acordo	29	39,7	40,3	93,1
	Nem concordo nem discordo	5	6,8	6,9	100,0
	Total	72	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		73	100,0		

CRUZAMENTOS de DADOS

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos. / Propicia a criação de um sentido prospetivo na organização orientada para Comunidade Educativa.

	Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Propicia a criação de um sentido...					Total	
	Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo		
Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
	% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
Desacordo	Count	2	2	1	0	2	7
	% of Total	2,8%	2,8%	1,4%	0,0%	2,8%	9,7%
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Fomenta um clima favorável....	Count	0	1	26	6	4	37
	% of Total	0,0%	1,4%	36,1%	8,3%	5,6%	51,4%
Concordo	Count	0	0	8	11	1	20
	% of Total	0,0%	0,0%	11,1%	15,3%	1,4%	27,8%
Totalmente de acordo	Count	1	0	4	0	1	6
	% of Total	1,4%	0,0%	5,6%	0,0%	1,4%	8,3%
Total	Count	4	4	39	17	8	72
	% of Total	5,6%	5,6%	54,2%	23,6%	11,1%	100,0%

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Propicia a criação de um sentido prospetivo na organização orientada para Comunidade Educativa.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Propicia a criação de um sentido...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...	Totalmente em desacordo	Count	2	0	0	0	0	2
		% of Total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	1	3	1	0	3	8
		% of Total	1,4%	4,2%	1,4%	0,0%	4,2%	11,1%
	Nem concordo nem discordo	Count	1	0	29	2	3	35
		% of Total	1,4%	0,0%	40,3%	2,8%	4,2%	48,6%
	Concordo	Count	0	0	6	14	0	20
		% of Total	0,0%	0,0%	8,3%	19,4%	0,0%	27,8%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	3	1	2	7
		% of Total	0,0%	1,4%	4,2%	1,4%	2,8%	9,7%
	Total	Count	4	4	39	17	8	72
		% of Total	5,6%	5,6%	54,2%	23,6%	11,1%	100,0%

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola com todos os atores com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos / Implementa um sistema de aferição, dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Implementa um sistema de aferição...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Realiza o diagnóstico da escola...	Totalmente em desacordo	Count	1	1	0	0	0	2
		% of Total	1,4%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	Desacordo	Count	5	3	0	0	1	9
		% of Total	6,9%	4,2%	0,0%	0,0%	1,4%	12,5%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	0	20	0	15	35
		% of Total	0,0%	0,0%	27,8%	0,0%	20,8%	48,6%
	Concordo	Count	0	0	4	14	1	19
		% of Total	0,0%	0,0%	5,6%	19,4%	1,4%	26,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	0	2	0	5	7
		% of Total	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	6,9%	9,7%
	Total	Count	6	4	26	14	22	72
		% of Total	8,3%	5,6%	36,1%	19,4%	30,6%	100,0%

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Acompanha o resultado das aprendizagens escolares / Desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.

			Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Acompanha o resultado das aprendizagens...	Desacordo	Count	0	0	0	0	1	1
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
	Nem concordo nem discordo	Count	3	4	22	0	6	35
		% of Total	4,1%	5,5%	30,1%	0,0%	8,2%	47,9%
	Concordo	Count	0	0	11	20	1	32
		% of Total	0,0%	0,0%	15,1%	27,4%	1,4%	43,8%
	Totalmente de acordo	Count	0	2	0	0	3	5
		% of Total	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	4,1%	6,8%
	Total	Count	3	6	33	20	11	73
		% of Total	4,1%	8,2%	45,2%	27,4%	15,1%	100,0%

Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Concebe e monitoriza os resultados das aprendizagens / Desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.

			Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens...					Total
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Totalmente de acordo	
Na sua perspectiva, o Líder (diretor): Concebe e monitoriza os resultados...	Desacordo	Count	1	2	0	0	1	4
		% of Total	1,4%	2,7%	0,0%	0,0%	1,4%	5,5%
	Nem concordo nem discordo	Count	1	1	25	1	2	30
		% of Total	1,4%	1,4%	34,2%	1,4%	2,7%	41,1%
	Concordo	Count	0	0	6	18	0	24
		% of Total	0,0%	0,0%	8,2%	24,7%	0,0%	32,9%
	Totalmente de acordo	Count	1	3	2	1	8	15
		% of Total	1,4%	4,1%	2,7%	1,4%	11,0%	20,5%
	Total	Count	3	6	33	20	11	73
		% of Total	4,1%	8,2%	45,2%	27,4%	15,1%	100,0%

Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar / Cria mecanismos de envolvimento da Comunidade Educativa nos processos de tomada de decisão, coresponsabilizando-a pelos resultados escolares.

			Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Cria mecanismos de envolvimento...				Total	
			Totalmente em desacordo	Desacordo	Nem concordo nem discordo	Concordo		Totalmente de acordo
Na sua perspetiva, o Líder (diretor): Desenvolve estratégias e abordagens...	Totalmente em desacordo	Count	3	0	0	0	0	3
		% of Total	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%
	Desacordo	Count	1	5	0	0	0	6
		% of Total	1,4%	6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	8,2%
	Nem concordo nem discordo	Count	0	1	21	5	6	33
		% of Total	0,0%	1,4%	28,8%	6,8%	8,2%	45,2%
	Concordo	Count	0	0	5	14	1	20
		% of Total	0,0%	0,0%	6,8%	19,2%	1,4%	27,4%
	Totalmente de acordo	Count	0	1	4	0	6	11
		% of Total	0,0%	1,4%	5,5%	0,0%	8,2%	15,1%
	Total	Count	4	7	30	19	13	73
		% of Total	5,5%	9,6%	41,1%	26,0%	17,8%	100,0%