UNIVERSIDADE da MADEIRA

Centro de Competências de Ciências Sociais

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

LIDERANÇA E PROJECTO EDUCATIVO DE ESCOLA: RELAÇÕES, DISCURSOS E PRÁTICAS

Mestrado em Administração Educacional

Por

Maria da Paz dos Reis Spínola

Sob a orientação de

Prof.ª Doutora Alice Maria Justa Ferreira Mendonça

Funchal, 2010

CITMA
CENTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA MADEIRA

Rumos
Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da RAM

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
PORTUGAL 2007.2013

Questão de Investigação:

● **Qual é a influência da directora no processo de desenvolvimento do Projecto Educativo da escola, em conformidade com o(s) seu(s) estilo(s) de liderança?**

Objectivo Geral:

● **Descrever a influência da directora no processo de desenvolvimento do PEE, em concordância com o(s) seu(s) estilo(s) de liderança.**

Objectivos Específicos:

● **Caracterizar a liderança da directora;**
● **Reflectir sobre o discurso e as práticas da directora na sua acção diária;**
● **Averiguar a importância que a directora atribui à concretização do PEE;**
● **Caracterizar a acção da directora no processo de desenvolvimento do PEE;**
● **Averiguar as motivações da escola no desenvolvimento do seu PEE;**
● **Descrever quais os intervenientes e os responsáveis no processo de desenvolvimento do PEE;**
● **Caracterizar a abrangência do PEE;**
● **Percepcionar as características do PEE em vigor.**

Fundamentação da Investigação

- **Da reflexão sobre as nossas vivências profissionais:**

Diferentes realidades organizacionais que representam as escolas onde exercemos a nossa acção docente

- Nas **respostas diferenciadas** que cada escola prepara perante as exigências e os desafios;

- **Na importância que atribuem às pessoas, à responsabilização e à participação** nos seus propósitos de sucesso.

ESCOLA

Os directores de escola como primeiros responsáveis

Líderes escolares «na qualidade de facilitadores dos processos de inovação e mudança»
(Costa, 2003c: 1334)

Os meios para responder aos desafios que lhe são colocados

O PEE: uma oportunidade para dar voz às ambições de uma escola mais interventiva e adaptada ao meio onde se insere

A influência do líder escolar no processo de desenvolvimento do PEE

Em Portugal → **Década de "80": Quadro conceptual de legitimação do PEE**

● LBSE (Lei n.º 46/ 86, de 14 de Outubro) abre o caminho a um **novo modelo organizacional** para a escola Portuguesa: **A Escola Comunidade Educativa**

● Decreto – Lei n.º 115 – A/ 98 (adaptado à RAM mediante o Decreto Legislativo Regional n.º 4/ 2000/ M, de 31 de Janeiro e posteriormente alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 21/ 2006/ M, de 21 de Junho, ainda em vigor)

- Integra, pela primeira vez, as escolas do 1º ciclo, neste regime autonómico.

Construção da autonomia da escola

Comunidade onde se insere (participação/ responsabilização

PEE

Contando com uma nova atitude da administração central, regional e local (parceria)

Problemas e potencialidades

« Tornar as escolas entidades com projectos capazes de aceitar desafios e prestar contas. »

(Grilo, 2002: 56)

A Liderança Escolar ⟷ **Democrática e compartilhada**

- Perspectiva pedagógica que "coloca como base da acção liderante a interacção transformadora a partir de uma autocompreensão colectiva."

(Formosinho e outros, 2000: 128)

Líder escolar = Um *singular* entre singulares

- **Envolver-se intensamente** tendo em conta os princípios e valores, crenças e necessidades da comunidade onde se insere a escola;
- **Reflectir sobre a experiência** como forma de desenvolver as pessoas e a própria organização;

(Lück, 2009)

Faz elevar os interesses colectivos como uma prioridade;

(Leithwood, 1999 cit in Santos, 2007)

« [Torna-se fundamental] ao desenvolvimento do projecto educativo da escola »

(Burns, 1978 cit in Costa, 2003c: 1334)

Contextualização

● Enfrentar os desafios da escola de hoje é encontrar dentro dela própria, em consonância com a administração, uma resposta adequada e concertada com a realidade

Gestão estratégica ao serviço da escola e dos seus actores

PEE **ESCOLA** **Liderança**

Uma força capaz de **revitalizar a organização escolar**

- Envolvimento da comunidade;
- Autonomia da escola;
- Estratégia.

Planear o sentido da sua direcção a longo prazo e guiar a sua acção diária, na concretização da sua missão

- Participação;
- Empoderamento;
- Transparência;
- *Accountability*.

Define a visão e tem a capacidade de a transmitir aos outros

O PEE como símbolo da liderança desenvolvida em cada escola.

Metodologia – Opções Metodológicas

Pesquisa Qualitativa

« […] privilegi[a] a compreensão das complexas inter-relações de tudo o que existe »

(Stake, 2007: 23)

Uma análise holística dos fenómenos, com ênfase na interpretação

(Stake, 2007)

Estudo de Caso

« […] pessoas e programas são claramente casos em perspectiva»

(Stake, 2007:18)

« […] the case study`s unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence-documents, artefacts, interviews, and observations (…) »

(Yin, 1984:8)

Uma constante interacção entre as questões teóricas em estudo e os dados levantados.

Técnicas quantitativas

Os estudos de caso podem incluir evidências quantitativas e até mesmo basear-se "em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas."

(Yin, 2005: 34)

Contextualização do Estudo

Escola Básica do 1º Ciclo com Pré-Escolar

Localização

•Meio Urbano

Organização Interna

•Tempo Inteiro (08h30-18h30)
•Directora/ Substituta Legal/ Coordenadores
•Liga de Pais/ Representantes dos Pais por cada turma
•Projecto Educativo, Projecto Curricular de Escola, Regulamento Interno, Plano Anual de Escola
•6 Pré-escolares, 16 turmas do 1º ciclo
• Actividades de Complemento Curricular, Apoio Pedagógico, Ensino Especial, Ensino Recorrente.

Recursos Humanos

•519 Discentes
•66 Docentes
•28 Não Docentes
•1 Técnico de Biblioteca

Recursos Físicos e Materiais

•Edifício com 4 blocos e 3 pisos
•Áreas exteriores para actividades específicas

Instrumentos de Recolha de Dados

« Um bom estudo de caso utiliza o maior número possível de fontes »

(Yin, 2005: 112)

● **PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

- Permite demonstrar que o investigador se inteirou do *estado da questão* (Saint-Georges, 2005) ou do *estado do conhecimento do seu tema* (Bell, 2004);
- Fornece o quadro teórico da investigação.

● **PESQUISA DOCUMENTAL**

- Consulta e análise de documentos (PEE; RI; PCE e PAE).

● **INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

«É frequentemente utilizado em estudos de caso, por exemplo, quando se pretende ter acesso a um número elevado de actores no seio de uma organização ou num contexto social específico.»

(Afonso, 2005 cit in Alves, 2009: 64)

● **ENTREVISTAS**

«É importante colocar algumas questões nas entrevistas de estudo de caso para confirmar o que se perguntou no inquérito, para estabelecer uma certa comparabilidade entre os dois grupos.»

(Stake, 2007: 81)

Abrangência do Estudo

Inquérito por Questionário

- População docente: 65 Docentes

Responderam:

- 62 Docentes = amostra representativa da população total (93,9%)
- 1 Directora

Totalizando:

63 questionários respondidos

Entrevistas

- 1 - Directora
- 1- Coordenadora do PEE
- 2 - Liga de Pais (Presidente e 1 representante)
- 1 - Encarregada do Pessoal Auxiliar da Acção Educativa

Totalizando:

5 entrevistas

● Descrever a influência da directora no processo de desenvolvimento do PEE, em concordância com o(s) seu(s) estilo(s) de liderança.

1- Caracterização da liderança da directora

-Na opinião de todos os inquiridos, a directora da escola **exerce frequentemente** uma **liderança transformacional,** bem como **apresenta muitas vezes** comportamentos de **liderança transaccional;**

- Exerce uma **liderança democrática e emocional**, fortemente suportada nas relações interpessoais, na base da confiança, do respeito e da consideração pelos seus colaboradores;

- A sua **função de liderança assume diferentes estilos** tendo em conta as suas características pessoais e o contexto em que ocorrem as situações;

- **Os resultados da sua liderança** caracterizam-se frequentemente por comportamentos de **satisfação e eficácia,** manifestando **reconhecimento** pelos seus seguidores perante a sua liderança e a sua capacidade de responder às necessidades da escola.

2 - Reflexão entre o discurso e as práticas da directora na sua acção diária

- A directora **actua em conformidade com o discurso que preconiza**, porquanto os dados obtidos revelam que **assume maioritariamente** os comportamentos da **liderança transformacional** referentes às áreas de influência idealizada e de motivação inspiracional;

↓

Esta líder constitui-se, assim, num **modelo de liderança a seguir,** respeitado e admirado pelos seus seguidores;

↓

Revela capacidades para **transmitir significados e propor desafios** perante as tarefas a realizar de forma a **motivar** e a **inspirar** os elementos da escola;

- **Na liderança transaccional** exerce comportamentos inerentes à área da **recompensa contingencial,** cuja acção se caracteriza pela definição clara das tarefas e dos objectivos a atingir pelos seguidores, assim como das recompensas materiais ou psicológicas pelo esforço prestado.

3- Importância que a directora atribui à concretização do PEE

- Para além de lhe atribuir **muita importância**, a directora é uma **impulsionadora** do PEE porquanto **promove a participação** crítica da comunidade educativa interna e facilita os **processos de inovação e mudança;**
- A própria directora refere que, em primeiro lugar, **cria uma visão de futuro, que se consubstancia no desenvolvimento do PEE.**

4- Caracterização da acção da directora no processo de desenvolvimento do PEE

- Ao longo do processo de desenvolvimento do PEE tem uma **participação activa;**
- Os comportamentos mais utilizados neste processo prendem-se com a **delegação de responsabilidades,** com a **orientação** e com a **supervisão;**

A sua acção é considerada fundamental pela **dinâmica** que institui em todo o processo, pelo **entusiasmo**, pelos **desafios** que coloca no trabalho a efectuar e pelas **características pessoais de liderança** que detém, das quais destacamos a sua **predisposição para a liderança**, a sua **capacidade de trabalho** e de **organização**, a sua **entrega e dedicação**, e a promoção da **envolvência** e da **valorização das pessoas**.

5- Motivações da escola no desenvolvimento do PEE

- A escola reconhece a importância de elaboração do PEE;

- Apesar de alguns elementos se sentirem pressionados em fazer cumprir o decreto, a maioria justifica a sua elaboração como um **documento capaz de fazer face às necessidades sentidas na escola**, porquanto este permite a procura colectiva da melhoria da qualidade do ensino, **permite definir a estratégia da escola e a sua política educativa;**

Concluímos que **a necessidade sentida pela escola em elaborar um documento orientador da sua acção educativa sobrepõe-se à imposição legal**, representando a referência que suporta toda a actividade da escola, traduzida nos valores, nas intenções nas necessidades e aspirações da sua comunidade, particularmente a interna.

6- Descrição dos intervenientes e dos responsáveis no processo de desenvolvimento do PEE

- A dinâmica instituída no processo de desenvolvimento do PEE encontra-se suportada no **envolvimento da comunidade interna**, no **trabalho em equipas** e na **delegação de responsabilidades;**

Análise Interpretativa dos Resultados

- A directora **procura o consenso**, presente no debate colectivo, nas práticas de distribuição da sua liderança, dando **espaço às lideranças intermédias**. Estas, apesar de não estarem consignadas no modelo de administração e gestão das escolas do 1º ciclo, estão previstas no RI da escola.

- Relativamente à **fase diagnóstico** (1ª fase) **a comunidade escolar interna** constitui um dos intervenientes por excelência;

- **Subsistem dúvidas quanto à envolvência da comunidade educativa externa** neste processo;

- **A equipa coordenadora do PEE é** considerada **a principal responsável** neste processo, embora outros intervenientes também colaborem, nomeadamente a **directora,** um **grupo de docentes, equipas de trabalho** por áreas de actividade e por ano de escolaridade e **grupos representativos da comunidade interna.**

7- Caracterização da abrangência do PEE

- O actual **PEE expressa as ambições da comunidade educativa interna,** sendo evidente a **escassa abrangência** relativamente à **comunidade educativa externa**;
- Contudo, é significativa a **interacção entre a escola e a comunidade local** por ocasião de algumas iniciativas e actividades (ex: Carnaval; Mercado Quinhentista; Semana do Livro);

- Porém, a análise dos dados deixa antever a **necessidade de um maior envolvimento da comunidade educativa externa na escola,** faltando ceder-lhe algum espaço aquando da definição do seu rumo;

- É evidente que **o PEE em vigor corresponde ao projecto da escola** - comunidade educativa/ organização escolar, assumindo-se como **uma referência** para a mesma, porquanto **a sua construção se efectiva, sobretudo a partir da sua comunidade interna.**

8- Características do PEE em vigor

- **Este PEE destaca-se:**

. pela possibilidade de **construção da identidade da escola;**

Análise Interpretativa dos Resultados

. pela **procura** colectiva da **melhoria da qualidade do ensino;**
. pela **definição da estratégia da escola;**
. por tratar-se de um **documento que orienta a acção educativa;**
. pela **coerência** que imprime nas diversas actividades escolares;
. pela **tradução das potencialidades da escola no desenvolvimento do sucesso dos seus alunos.**

- Destaca-se também o facto do actual PEE não expressar apenas a opinião da directora, mas funcionar como um **promotor dos valores comuns à comunidade interna**;

uma forma de assinalar a **gestão participada e a delegação de responsabilidades.**

Um documento **coerente com as necessidades diagnosticadas**, que apesar de não reflectir as necessidades de toda a comunidade educativa, **reflecte as necessidades** dos intervenientes neste processo, ou seja, a **comunidade educativa escolar;**

O PEE não é um *ritual de fachada*.

Considerações Finais

Deste estudo emerge:

● **O consenso**, quase sempre verificado nas diversas questões, **entre directora, inquiridos e entrevistados;**

● Contudo, surgem algumas **contradições no que se refere à distribuição da liderança** (espaço às lideranças intermédias) pela directora e ao facto de **não ser consensual que a comunidade educativa externa seja um interveniente** no processo de desenvolvimento do PEE.

● Não restam dúvidas quanto à **satisfação** manifesta por todos **relativamente à directora** da sua escola, onde **destacam a sua acção fundamental no desenvolvimento do PEE**, por sua vez considerado como um documento imprescindível na definição do caminho a seguir;

● Não obstante **a escassa autonomia** cedida a esta escola e os entraves que daqui advêm e que, segundo a sua directora, **põem muitas vezes em risco o bom desempenho pedagógico e organizacional da escola…**

↓

O PEE constitui a oportunidade para a escola definir a sua identidade, construir espaços possíveis de autonomia e preparar com a comunidade escolar a resposta da escola face aos desafios que enfrenta diariamente.

Conclusão

● **Qual é a influência da directora no processo de desenvolvimento do Projecto Educativo da escola, em conformidade com o(s) seu(s) estilo(s) de liderança?**

Concluímos que:

● A directora exerce uma **influência fundamental no processo de desenvolvimento do PEE,** que traduz os estilos de liderança que preconiza diariamente, isto é, comportamentos de **liderança transformacional e transaccional;**

● **O seu papel não se restringe a funções meramente burocráticas**, típicas de um representante local da administração central, mas assume efectivamente uma **função de liderança, capaz de convergir os vários interesses** numa única direcção;

● A sua acção é caracterizada pelo **sentido de missão** e também por algum **controle**; **assegura o cumprimento do que** em comunidade escolar **é decidido**; **faz do PEE o instrumento de gestão, de planificação e de definição da sua política educativa** que, em consonância com o Sistema Educativo, singulariza esta escola pela dinâmica que institui;

● **Assim, embora esta escola não usufrua da autonomia desejada, o PEE constitui a expressão da autonomia possível e representa a visão e a estratégia encontradas em comunidade escolar, traduzindo as suas potencialidades no desenvolvimento do sucesso dos seus alunos.**

UNIVERSIDADE da MADEIRA

Centro de Competências de Ciências Sociais

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

LIDERANÇA E PROJECTO EDUCATIVO DE ESCOLA: RELAÇÕES, DISCURSOS E PRÁTICAS

Mestrado em Administração Educacional

Por

Maria da Paz dos Reis Spínola

Sob a orientação de

Prof.ª Doutora Alice Maria Justa Ferreira Mendonça

Funchal, 2010

CITMA
CENTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA MADEIRA

Rumos
Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da RAM

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
PORTUGAL 2007.2013