

## As principais características profissionais e pessoais de um diretor de uma organização com foco na ação educativa

## The main professional and personal characteristics of a director of an organization focused on educational action

DOI:10.34115/basrv6n4-006

Recebimento dos originais: 14/04/2022

Aceitação para publicação: 30/06/2022

**Sandra dos Anjos Canário Custódio Ribeiro**

Pós-doutorado

Instituição: Direção-Geral da Educação - Le@d - Universidade Aberta

Endereço: Rua Joaquim Matias, nº 27, Linhó, 2710-312, Sintra - Portugal

E-mail: sandracanario@hotmail.com

### RESUMO

Na literatura estrangeira encontramos alguns trabalhos de investigação que nos podem ajudar a perceber o perfil de competências de desempenho dos líderes das organizações educativas, contudo, muitos deles referem-se a *standards*, recomendações, *guidelines* e *frameworks*. Há também documentos institucionais e os relatórios da OCDE. Contudo, em Portugal não existe nenhum documento orientador com referência ao perfil de gestão e ao estilo de liderança de uma organização educativa. No entanto, nos parâmetros de avaliação de um diretor de uma organização educativa são tidas em conta as competências do diretor mas, paradoxalmente, no ato de seleção do diretor não está definido o perfil de competências necessário. Neste sentido, afigura-se necessário identificar um perfil de gestão e um estilo de liderança de um diretor de uma organização educativa portuguesa. O objetivo deste estudo prendeu-se com a análise de documentos e investigações que determinam o desenvolvimento do sistema educativo português, nomeadamente na comparação das diferenças dos documentos de diferentes países assim como dos estudos de investigação realizados nessa área, no que respeita ao perfil de gestão e nas competências de liderança de um diretor de uma organização educativa. Os resultados sugerem um perfil de gestão e um estilo de liderança, no sentido de uma liderança pedagógica e transformacional, que acarreta uma série de mudanças no que respeita ao perfil do diretor a selecionar e a formar.

**Palavras-chave:** estilo de liderança, perfil de gestão, competências, diretor de uma organização educativa.

### ABSTRACT

In the foreign literature we find some research works that can help us to perceive the profile of performance competencies of leaders of educational organizations, however, many of them refer to standards, recommendations, guidelines and frameworks. There are also institutional documents and OECD reports. However, in Portugal there is no guiding document with reference to the management profile and leadership style of an educational organization. However, in the evaluation parameters of a principal of an educational organization, the competencies of the principal are taken into account but, paradoxically, in the act of selecting the

principal the necessary competency profile is not defined. Therefore, it seems necessary to identify a management profile and a leadership style of a principal of a Portuguese educational organization. The aim of this study was to analyze documents and research that determine the development of the Portuguese educational system, namely to compare the differences between documents from different countries as well as research studies conducted in this area, regarding the management profile and leadership competencies of a principal of an educational organization. The results suggest a management profile and a leadership style, in the sense of a pedagogical and transformational leadership, which entails a series of changes regarding the profile of the principal to be selected and trained.

**Keywords:** leadership style, management profile, competencies, director of an educational organization

## 1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As organizações educativas enfrentam dilemas e desafios que impõem uma urgente mudança nas suas dinâmicas e que deverão ter implicações nos resultados das aprendizagens dos alunos. Em Portugal, o peso da influência anglo-saxónica a nível económico, cultural e social é preponderante. Por outro lado fazemos parte de um país da comunidade europeia com diretivas comunitárias que apontam para a qualidade do ensino e, as escolas, mais concretamente, os diretores das organizações educativas são responsabilizados pelo contributo que dão para as aprendizagens dos alunos. Os estudos efetuados por Leithwood et al. (2004) mostram que o líder de uma organização educativa influencia a aprendizagem dos alunos. Os mesmos autores referem que têm sido feitas muitas reformas com foco na inovação curricular, inovações no processo de ensino, no sentido de mudar as práticas dos professores. Contudo, segundo os autores, a reforma necessária na escola depende da motivação e da capacidade do líder da organização educativa (local). Os líderes das organizações educativas devem, por exemplo, ser capazes de ajudar os seus colegas a entender como a reforma iniciada externamente pode ser integrada em esforços de melhoria locais e também devem proporcionar os apoios necessários para aqueles cujas práticas devem mudar e, também, devem ganhar a cooperação e apoio dos pais e de outros elementos da comunidade educativa. Na ótica dos autores, “uma liderança eficaz ou bem sucedida é fundamental para a reforma da escola” (p.4). Diversos autores, tais como, Glaterr (1992), Zeithamal et al. (1992), Alvarez (2001), Leithood et al. (2004), Béltran de Tena et al. (2004) e Uribe (2005) fizeram estudos em que estabeleceram relações causais entre os modelos de liderança praticados e a qualidade das escolas e o aproveitamento dos alunos (cit. Silva, 2010).

Estes autores corroboram as ideias defendidas por Leithwood et al. (2004), no sentido de que a liderança das organizações educativas são fundamentais não só para a administração e gestão das escolas, mas fundamentalmente para a importância da melhoria dos resultados dos alunos.

Em contraponto os estudos de Sacristán (1995) mostram que os diretores não centram as suas energias nas funções de líderes pedagógicos. E, por isso, torna-se premente que os líderes escolares do futuro tenham a capacidade para melhorar as práticas educacionais (Elmore, 2006).

A visão de um diretor de uma organização educativa contém o mote transformacional de liderança, no sentido de uma liderança carismática (Fullan, 1992).

Na atual legislação portuguesa, o procedimento concursal para a seleção de um diretor de um agrupamento está definido no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Tendo como referência estes documentos normativos, as candidaturas serão apreciadas tendo em conta: a) a análise do *curriculum vitae*, visando apreciar a sua relevância para o exercício das funções de diretor e o seu mérito; b) a análise do projeto de intervenção no agrupamento, visando, designadamente, verificar se a sua fundamentação é adequada à realidade do agrupamento, apreciar a sua relevância e a coerência entre os problemas diagnosticados, as estratégias de intervenção propostas e os recursos a mobilizar para o efeito; c) uma entrevista individual ao candidato, que, para além do aprofundamento de aspetos relativos às alíneas a) e b) deste número, visa apreciar as motivações da candidatura e avaliar a adequação das capacidades ao perfil das exigências do cargo a que se candidata.

Nesta fase preliminar, que antecede o procedimento concursal, o diretor, enquanto órgão unipessoal, que deve assumir a gestão e a liderança de um agrupamento de escolas, deve ter implícita, no seu projeto de intervenção, uma forma de estabelecer uma relação com o projeto educativo do agrupamento que deve ser clara na forma como centra a visão e como projeta a missão da escola.

A criação de um Projeto Educativo de Escola vem contemplado no Decreto Lei nº 43/89, no Decreto-Lei nº 137/2012 e no Decreto Lei nº 31/2012. Um projeto educativo, segundo Barroso (1992), é uma espécie de mirco-ideologia da ação quotidiana, onde se criam sistemas de crenças próprios para orientar a tomada de decisões dos atores, em função de determinados princípios e valores. A ideologia do projeto, ou seja, a visão do projeto é “uma imagem mental de um estado futuro, possível e desejável, da organização”

(p.25). Segundo o autor, citando Beare et al. (1989), "uma das características dos líderes excepcionais consiste no facto de terem uma visão para a organização e serem capazes de a comunicar, de maneira a garantir o empenhamento dos membros da organização" (p.25). Esta visão deve ser traduzida numa missão, ou seja, institucionalizada nas atividades quotidianas da escola, contribuindo de uma forma positiva para a mudança da própria cultura organizacional. Portanto, um líder deve ter uma visão e também uma visão estratégica adequada à organização educativa que vai gerir e liderar, contudo a visão estratégica está mais associada ao plano estratégico que é mais direcionado para a missão e para o desempenho das tarefas definidas. E, para atuar como líder deve focar-se nas seguintes componentes: a) na cultura, no que respeita ao conteúdo (atitudes, processos, experiências, ideias, crenças, valores, formas, hábitos) e no que respeita à forma (modos de associação entre os membros da cultura - o individualismo, a colaboração, a colegialidade e a balcanização); b) na estrutura externa (recolher informação e conhecer o ambiente das diferentes partes interessadas- *stakeholders*, para identificar oportunidades e ameaças; c) na estrutura interna para desenvolver objetivos em quatro áreas (financeira, alunos / encarregados de educação, processos de trabalhos internos, área dos *stakeholders* internos- pontos fortes e fracos); d) na estrutura no foco no mercado (ponto crítico de crescimento da organização).

Por outro lado, quando se assume que a organização educativa como uma comunidade aprendente, o Projeto Educativo de Escola funciona como o elo de ligação dessa comunidade. Corroborando esta ideia e avançando um pouco mais, Alonso (1995) menciona que uma escola como uma organização que aprende assume uma cultura de projeto em que como resultado dessa aprendizagem resulta um saber específico relacionado com o ensinar e o aprender que cruza a melhoria das aprendizagens dos alunos com o desenvolvimento curricular, o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional. Se nos focarmos na dimensão de desenvolvimento organizacional tendo subjacente a finalidade de uma escola aprendente, obrigatoriamente precisamos de nos focar nas questões da colegialidade e da liderança <sup>1</sup>.

Na realidade, o gestor e líder de uma organização educativa enfrenta, continuamente, novos desafios, ente os quais está a orientação para o desenvolvimento e

---

<sup>1</sup> Atualmente, com a assunção do Projeto Educativo Municipal está implícita uma desvirtuação do Projeto Educativo de Escola e do Projeto de Intervenção do Diretor. A municipalização pode impor uma visão para a escola (em vez de ser o diretor a impor a sua visão). Por outro lado, as relações com os stakeholders externos são de dependência em relação à autarquia e a escola terá de passar a responder à administração central e à administração local.

aquisição de competências<sup>2</sup>.

Embora, no procedimento concursal não se apele, nem se exijam determinadas competências, no processo de avaliação desse mesmo diretor são avaliadas as suas competências.

O conceito de competência, apesar de ainda pouco consensual, tem uma tônica acentuada em vários campos, nomeadamente na educação. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) definiu o conceito de competência como “a capacidade de satisfazer com sucesso as exigências complexas” (Cit. Rychen e Tiana, 2005, p.33) e acrescentou ainda que :

[cada] competência correspondia a uma combinação de competências práticas e cognitivas inter-relacionadas, conhecimento (incluindo conhecimento tático), motivação, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outras componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizadas para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular (cit. Rychen e Tiana, 2005, p.33-34).

Numa organização educativa, emerge a necessidade de um diretor com competências de gestão e com competências de liderança. As competências de gestão estão associadas a questões técnicas, ligadas à racionalização e à operacionalização de metas tendo em vista a prossecução dos objetivos definidos nos documentos reguladores da organização, enquanto que as competências de liderança estão mais associadas ao domínio emocional, à visão, à partilha de ideias e à mudança<sup>3</sup>.

Na literatura encontramos alguns documentos que nos podem ajudar a perceber as competências, contudo, muitos deles referem-se a *standards*, recomendações, *guidelines* e *frameworks*. Costa e Figueiredo (2013) no seu artigo sobre os quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares, fizeram um estudo que incidia nos documentos institucionais e nos relatórios da OCDE, dos seguintes países: Austrália, Canadá, Chile, EUA, Inglaterra, Nova Zelândia. Estes autores, criaram seis categorias onde se enquadram práticas de liderança escolar positiva: a) orientação estratégica; b) visão e missão; c) processo de ensino e aprendizagem (liderança instrucional /pedagógica); d) relações interpessoais e desenvolvimento; e) organização e gestão de recursos; f) prestação de contas e responsabilização; e g) relações com a comunidade e

<sup>2</sup> 30% da avaliação interna do diretor de uma organização educativa (Portaria nº 266/2012 de 30 de Agosto) incide na avaliação das suas competências (enquadradas em critérios definidos pelo conselho geral, ao nível da liderança, gestão e visão estratégica).

<sup>3</sup> No sistema educativo atual, a autonomia da organização educativa pode ser a definição de uma visão para a organização, na ótica de um líder educativo.

contextos.

O diretor de uma organização educativa pode ter competências *natas*, no entanto, conforme refere Torres (2013) o diretor deverá ter formação adequada e deverá ser flexível de modo a poder ajustar-se a aos variados contextos em que está inserido. Contudo, o líder é o rosto visível da autoridade formal na escola e por isso deverá assumir “também funções de gestão e manipulação da cultura, no sentido de garantir a mobilização coletiva convergente com a missão e a visão instituída centralmente para a escola” (p.69). Na mesma linha de ideias, Goleman et al. (2003) e Iacocca (2007) mencionam que “um líder não nasce, faz-se” (cit. Silva, 2010, p.19).

Torres (2013) também mencionou as dimensões-chave mais significativas de uma boa liderança e de uma boa gestão escolar. Quanto às dimensões-chave de uma boa liderança, mencionou: a) inserção na comunidade; b) inovação; c) empenho; d) desconcentração; e) eficácia e eficiência; f) excelência; e g) clima e cultura da escola. No que respeita às dimensões-chave de uma boa gestão, apontou para: a) eficácia e eficiência; b) equidade e justiça; c) participação; d) gestão participada racional de projetos; e) gestão financeira; f) gestão de recursos; g) cultura da escola; h) articulação entre órgãos. Embora a autora mencione algumas dimensões comuns à boa liderança e à boa gestão, os indicadores devem esclarecer a ambivalência que parece coexistir nas diferentes dimensões.

O perfil de liderança de um diretor de uma organização educativa tem evoluído ao longo da história. Se nos reportarmos a documentos normativos mais antigos reconhece-se uma liderança de controlo burocrático e hierárquica de comando, associada a uma visão mecanicista de escola, herdeira dos modelos racionalistas de organização. Atualmente a liderança é entendida como um processo social e axiológico

- proeminência dos princípios éticos, dos valores, da comunicação e da pessoa (Blase e Anderson, 1995).

Em Portugal, atualmente, coexistem dois documentos normativos que sugerem práticas de gestão e liderança, o Decreto Lei nº 75/2008, de 22 de Abril e o Decreto Lei nº 137/2012, de 2 de Julho. Na nossa ótica, o primeiro documento normativo aponta para práticas de gestão e liderança do tipo unipessoal, que podem afetar o *ethos* da escola, e em que o projeto educativo deve espelhar a tendência para a criação de culturas de colaboração, no sentido de uma liderança distribuída (Blase e Anderson, 1995). Contudo, o segundo documento normativo referenciado aponta para uma liderança transformacional (Blase e Anderson, 1995), uma vez que encontramos referências



relativas à valorização dos atores educativos.

Na ótica de Sanches (2015), para que haja uma liderança transformacional (no sentido de mudar o *satus quo*) é importante que o líder tenha abertura a novas ideias, tolerância à divergência (no sentido de que não deve haver um pensamento único), tolerância aos insucessos, preparação e construção do futuro, reconhecimento do esforço dos atores educativos (atualização profissional, responsabilidade e proficiência) e sentido de coesão (colegialidade *versus* individualidade). Na sua perspectiva, associando os princípios e valores de Burns (1978) e a teoria de desenvolvimento organizacional de Bass (1996), uma liderança de transformação é uma liderança em que há: a) estimulação intelectual; b) inspiração motivadora; c) consideração individual; e) transcende os interesses individuais (os interesses são de todos, os interesses são partilhados); f) estimula o pensamento criativo para encarar desafios futuros; g) motiva para as expectativas elevadas e questiona os pressupostos tradicionalistas; e h) gera sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito.

A título reflexivo, Ilharco (2013) ao fazer um estudo sobre o trabalho de José Mourinho como um líder do mundo do futebol, tentou mostrar que as práticas de sucesso deste líder podem ser transportadas para qualquer organização e constatou que para além de uma competência técnica elevada, Mourinho juntava dois ingredientes essenciais: a ambição e a motivação. Por outro lado, Mourinho conhece muito bem todos os elementos das suas equipas, tanto a nível pessoal como profissional e, a este propósito, Ilharco (2013) refere que “no profissional individual e na equipa como um todo, os vários aspetos ligam-se e reforçam-se globalmente; os mentais, os físicos, motivacionais e neurais, coletivos e individuais, técnicos e táticos, profissionais e pessoais” (p.25). Encontramos nestas descrições competências de liderança associadas à motivação. Com um cariz mais teórico, a Teoria da Satisfação e Descontentamento de Herzberg (cit. Trigo Santos, 1996) corrobora a importância da motivação no processo de liderança das organizações<sup>4</sup>.

A liderança emocional é também um tipo de liderança que deve prevalecer nos diretores de organizações educativas, conforme constatou Moreno (2012) no seu estudo. Esta autora aponta para a necessidade de um conjunto de competências emocionais individuais ao nível da: a) autoconsciência emocional, autoavaliação e autoconfiança; e

---

<sup>4</sup> Segundo Herzberg há dois contínuos distintos e separados: a) a satisfação e a motivação para a ação; e b) o descontentamento. Um gestor atua ao nível dos fatores de contexto (extrínsecos) no sentido de equilibrar os “fatores higiénicos” e o líder não só se centra no estágio de higiene, mas foca-se em fatores intrínsecos, centrados na satisfação e na motivação para a ação.

b) autodomínio emocional, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, capacidade de iniciativa e otimismo. Refere também um conjunto de competências emocionais sociais, como a: a) empatia, consciência organizacional, espírito de serviço; b) liderança inspiradora, capacidade para desenvolver os outros, catalisador de mudanças, gestão de conflitos, criar laços e espírito de equipa e colaboração<sup>5</sup>.

Outra competência de liderança apresentada por Mourinho relaciona-se com a criação de expectativas positivas e com a colaboração. Contudo, para que se possa liderar numa cultura de colaboração, o líder tem que conhecer pessoalmente e profissionalmente os seus atores.

Formosinho e Machado (2013) ao mostrarem a importância da organização das escolas por equipas educativas, também mencionam a importância dos professores desenvolverem habilidades e estarem abertos para a inovação, uma vez que este conceito de escola é completamente diferente do tradicional, é o conceito de uma escola organizada em torno de equipas educativas. A criação de equipas educativas fomenta, inevitavelmente a cultura de colaboração e traz novos desafios às lideranças de topo e às lideranças intermédias uma vez que para que existam equipas educativas é necessária uma liderança transformacional, que seja “capaz de gerar e alimentar as motivações dos membros da equipa e a sua vontade de aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas através da interação com os pares e do trabalho desenvolvido com os alunos” (p.103).

Em Portugal, apesar de coexistirem documentos normativos legais que incitam as dois tipos de liderança não está legislado nenhum documento de referência para o perfil de gestão e para o estilo de liderança do diretor de uma organização educativa, o mesmo não acontece nalguns países como Austrália, Canadá, Chile, EUA, Inglaterra, Nova Zelândia, França... Contudo, alguns destes documentos colocam a tónica, com pesos diferentes, mas competências de gestão associadas a questões técnicas ligadas à racionalização e à operacionalização de metas, enquanto outros acentuam as competências de liderança, estando mais associadas ao domínio emocional, à visão, à partilha de ideias e à mudança.

---

<sup>5</sup> Estas competências foram baseadas no Modelo de Goleman.



## 2 METODOLOGIA

Neste estudo pretendemos identificar as competências de gestão e liderança nos documentos dos diferentes países, comparando os estudos de investigação efetuados sobre liderança e perspetivar um futuro documento para o nosso país, enquadrado no contexto europeu.

Privilegiamos como instrumentos de investigação os documentos de alguns países que apresentam os quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares<sup>6</sup> e os estudos de investigação feitos a nível internacional<sup>7</sup>.

A análise destes documentos e estudos permitiu-nos fazer uma categorização do perfil de competências de um diretor de uma organização educativa, em que definimos como competências de referência: a) Conceber e aplicar processos de orientação estratégica da organização educativa; b) Orientar, Organizar e Gerir Recursos; c) Conceber e aplicar estratégias de comunicação, motivação e desenvolvimento pessoal; d) Conceber, organizar e dirigir situações de aprendizagem; e) Intervir no clima e na cultura da organização educativa; f) Gerir a qualidade das aprendizagens da organização educativa; g) Gerir a sua formação; e h) Conceber e organizar estratégias de auto-consciência e de auto-gestão.

Estas competências de referência foram traduzidas em competências específicas, conforme se pode ver na tabela seguinte (tabela1).

---

<sup>6</sup> Austrália, Canadá, Chile, EUA, Inglaterra e Nova Zelândia

<sup>7</sup> Leithwood et al. (2004), Moreno (2012), Ilharco (2013), Torres (2013), Costa e Figueiredo (2013), Formosinho e Machado (2013), Sanches (2015).

Tabela 1- Categorias de análise dos documentos de referência e dos estudos de investigação

Competências de Referência	Tradução em competências específicas
a) Conceber e aplicar processos de orientação estratégica da organização educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar um projeto de intervenção articulado com o projeto educativo de escola;</li> <li>- Elaborar e reformular (sempre que for necessário) o projeto educativo de escola;</li> <li>-Estabelecer balanços periódicos das ações no seio da organização educativa e tomar decisões necessárias à melhoria;</li> <li>- Partilhar a liderança com elementos estratégicos dentro da organização educativa;</li> <li>- Participar na formação do <i>staff</i> da organização educativa;</li> <li>- Implicar os pais na valorização do saber;</li> <li>- Coordenar o agrupamento em conjunto com os parceiros da comunidade educativa.</li> <li>- Recolher informação dos <i>stakeholders</i> externos para identificar oportunidades e ameaças;</li> <li>Recolher informação dos <i>stakeholders</i> internos para identificar pontos fortes e fracos;</li> <li>- Identificar o ponto crítico de crescimento da organização (na estrutura do foco de mercado).</li> </ul>
b) Orientar, organizar e gerir os recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir os recursos físicos da organização educativa;</li> <li>- Gerir os recursos humanos da organização educativa.</li> </ul>
c) Conceber e aplicar estratégias de comunicação, motivação e desenvolvimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerir as crises e os conflitos entre as pessoas;</li> <li>Organizar e fazer evoluir, nos diversos grupos (professores, alunos, funcionários), a participação de todos;</li> <li>-Analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar o pessoal docente, não docente e alunos;</li> <li>- Estimular a comunicação na organização educativa.</li> <li>- Mostrar resiliência e inteligência emocional;</li> <li>- Estimular a inovação e a mudança;</li> <li>- Mobilizar a inteligência emocional</li> </ul>
d) Conceber, organizar e dirigir situações de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicar-se nas tarefas de ensino ou do sistema educativo;</li> <li>- Conceber e gerir situações de aprendizagem, em situações problemáticas, ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos;</li> <li>- Oferecer atividades de formação opcionais</li> </ul>
e) Intervir no clima e na cultura da organização educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as diferentes culturas presentes na escola, tanto no que respeita ao conteúdo (atitudes, crenças, formas, processos, experiências, ideias, hábitos) como no que respeita à forma (modos de associação dos membros da organização educativa- o individualismo, a colaboração, a colegialidade e a balcanização);</li> <li>- Reconhecer valores, capacidades e conhecimentos dos diferentes elementos da comunidade educativa.</li> </ul>
f) Gerir a qualidade das aprendizagens no agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar e interpretar os resultados dos alunos;</li> <li>- Responsabilizar-se pelos resultados obtidos pela escola;</li> <li>- Reconhecer e transpor para o relatório de autoavaliação as reais necessidades do agrupamento.</li> </ul>
g) Gerir a sua formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicitar as suas práticas;</li> <li>-Estabelecer o seu próprio balanço de competências e o seu programa pessoal de formação contínua.</li> </ul>
h) Conceber e organizar estratégias de auto-consciência e de auto-gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a sua auto-consciência emocional e a sua auto-confiança na resolução de situações complexas e na promoção do trabalho em equipa.</li> <li>- Superar situações imprevistas com alta capacidade de adaptação, com iniciativa e optimismo.</li> </ul>

### 3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma separação linear entre o perfil de gestão e o estilo de liderança é, em algumas situações, um processo difícil uma vez que as capacidades implícitas se cruzam. Porém, considerámos pertinente fazer uma breve listagem de competências, tendo em conta o perfil de gestão e o estilo de liderança, no sentido de ajudar a estruturar o conhecimento.

Assim, como resultado deste estudo comparado, afigura-se como relevante, para Portugal, um conjunto de competências necessários ao perfil de gestão, necessárias ao diretor de uma organização educativa, que se centram em: a) Conceber e aplicar processos

de orientação estratégica da organização educativa: 1. Elaborar um projeto educativo adequado à realidade da organização e que esteja articulado com o seu projeto de intervenção; 2. Estabelecer balanços periódicos das ações no seio da organização educativa e tomar decisões necessárias para a melhoria; 3. Coordenar o agrupamento conjuntamente com os parceiros da comunidade educativa; b) Orientar, organizar e reunir recursos; c) Conceber e aplicar estratégias de desenvolvimento pessoal: 1. Definir uma política e os meios de formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente e não docente; 2. Promover conexões saudáveis de relações interpessoais, inter-grupos e intra-grupos; 3. Estabelecer um processo de formação e autoformação eficaz, estabelecendo o seu próprio balanço de competências e o seu programa organizacional e pessoal de formação contínua;

No que respeita às competências necessárias ao estilo de liderança necessárias ao diretor de uma organização educativa, sugerimos que se centrem em: a) Conceber e aplicar estratégias de comunicação, motivação e desenvolvimento pessoal: 1. motivar os professores, os alunos e os não docentes pela sua influência pessoal, com incentivos pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho; 2. Possibilitar e estimular a realização de inovações e mudanças de forma adequada e efetiva; 3. Conceber e aplicar estratégias de comunicação, assegurando a propagação da política do estabelecimento de ensino, assim como dos assuntos sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos; 4. Organizar e fazer evoluir nos diversos grupos (professores, alunos, não docentes e restantes membros da comunidade) a capacidade de comunicação entre os diferentes elementos e o diretor e vice-versa; c) Conceber e aplicar estratégias de auto-consciência e auto-gestão: 1. Assegurar que a sua autoconsciência emocional e a sua autoconfiança e promover um ambiente propício de trabalho em equipa; 2. Resolver as situações complexas da organização com autodomínio emocional, com transparência adequada, de modo a dar estabilidade e confiança à organização educativa; 3. Superar as situações imprevistas com alta capacidade de adaptação, com capacidade de iniciativa e com otimismo; e d) Conceber e aplicar estratégias de competência sociais e gestão de relações: 1. Promover a empatia, a consciência organizacional dentro da organização educativa, estando o seu esforço traduzido num espírito de serviço; 2. Catalizar a mudança centrando-se nas pessoas, nos valores, mostrando resiliência e inteligência emocional; 3. Orientar as relações interpessoais, gerindo as crises e os conflitos entre as pessoas da organização educativa; e 4. Intervir no clima e na cultura da escola tanto no que respeita

ao conteúdo (atitudes, crenças, formas, processos, experiências, ideias, hábitos) como no que respeita à forma (modos de associação dos membros da organização educativa- o individualismo, a colaboração, a colegialidade e a balcanização);

Em jeito de síntese, os desafios futuros subjacentes às competências de um gestor e líder de uma organização escolar, no sentido de uma liderança transformacional, acarretam uma série de mudanças: a) no que respeita ao perfil do diretor a selecionar e a formar; b) na organização educativa, enquanto espaço físico e humano; c) na própria conceção que os docentes e não docentes têm do ensino; e d) na área de intervenção das lideranças de topo e das lideranças intermédias.

## REFERÊNCIAS

- Alonso, M.L. (1995), O design curricular da reforma: que projeto de cultura de formação?. In *Ciências da Educação: Investigação e Ação* (II), pp.139-153.
- Blase, J. e Anderson, G. (1995). *The micropolities of educacional leadership*. Cassel: Teacher Development.
- Barroso, J. (1992). *Fazer da Escola um Projecto*. In *Inovação e Projecto Educativo de Escola* (pp.17-55). Lisboa: Educa
- Bush, T. & Glover, D. (2014). «School Leadership models: what do we Know?». In *School Leadership & Management*, vol.34,nº5, pp.553-571. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Costa, J e Figueiredo, S. (2013). Quadro de referência para o desempenho dos líderes escolares. In *Ensaio- avaliação e políticas públicas em educação*, v. 21, nº79, pp.183- 202.
- Elmore, R. (2006). *Richard F. Elmore on school reference*. Cambridge: Editorial projects in education researcher center. Disponível em: [www.edweek.org/media/elmore-reform](http://www.edweek.org/media/elmore-reform)
- Formosinho, J. e Machado, J. (2013). As equipas educativas e o desenvolvimento das escolas e dos professores. In J. Machado e J. M, Alves (Orgs.), *Melhorar a escola- sucesso escolar, disciplina, motivação, direção das escolas e políticas educativas*. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica.
- Fullan, M. (1992). *What`s worth fighting for in headship? Strategies for taking change of the headship*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Hargreaves, A. (2001). Individualismo e Individualidade - compreender a cultura dos professores. In *Os professores em tempos de mudança* (pp.183-208). Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Ilharco, F. (2013). *Mourinho - liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Leithwood et al. (2004). *How leadership influences student learning*. In *Review of Research - Center for applied Research and Educational Improvement*, Ontario Institute for Studies in Education e the Wallance Foundation.
- Moreno, C. (2012). *Liderança emocional no âmbito da gestão escolar* (tese de mestrado). Bragança: Escola Superior de Educação.
- Torres, L. (2013). Liderança singular na escola plural: as culturas de escola perante o processo de avaliação externa. In *Revista Lusófona de Educação*, 23, pp.51-76.
- Rychen, D.S. e Tiana, A. (2005). *Desenvolver competências chave em educação*. Porto: Edições ASA.
- Sacristán, J. (1995). Currículo e diversidade cultural. In T.T. Silva e A.F. Moreira (Orgs.), *Territórios contestados: o currículo e os novos mapas culturais*.
- Sanches, M. F. C. (2005). *Liderança Educacional para a Mudança e Inovação: Os Desafios da Indeterminação em “Terra Incógnita”*. In J. P. Ponte, J. Pintassilgo, & C.



Galvão (Orgs.), *Itinerários- Investigar em Educação*. Lisboa: Centro de Investigação em Educação, FCUL, pp. 1579-1599.

Silva, J. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Trigo- Santos, F. (1996). *Atitudes e crenças dos professores do ensino secundário – satisfação, descontentamento e desgaste profissional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

#### Legislação referida

- Decreto Lei nº 75/2008, de 22 de Abril
- Decreto Lei nº 137/2012, de 2 de Julho
- Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro
- Portaria nº 266/2012, de 30 de Agosto