



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

A formação em liderança no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas- Maranhão- Brasil

**Mestrado em Ciências da Educação e da Formação**

**2019**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

A formação em liderança no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas – Maranhão - Brasil

Iolanda Gouveia Rovani

**Mestrado em Ciências da Educação**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Helena Luísa Martins Quintas**

2019

A formação em liderança no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas – Maranhão - Brasil

### **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Data

08/ 05 /2020

Assinatura

Iolanda Gouveia Rovani

---

(Iolanda Gouveia Rovani )

Copyright © 2016. Todos os direitos reservados em nome de Iolanda Gouveia Rovani. A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Aos meus pais que me ensinaram a verdadeira importância da educação.

A minha mãe Lourdes (in memoriam) meu amor por ti será eterno.

## **Agradecimentos**

Agradeço, em primeiro lugar, à orientadora, Professora Doutora Helena Luísa Martins Quintas, pelo apoio, pela disponibilidade e atenção nesta caminhada. Diante de muitas dificuldades de minha parte na execução desse trabalho, as suas competências científicas e pessoais foram decisivas para que me fizesse perceber ser capaz de realizar este estudo.

À minha colega Aparecida Santos pelo apoio nesta caminhada.

À diretora da escola envolvida, sempre disponível e colaborante, bem como aos docentes da escola que deram um contributo decisivo para a realização da investigação. Sem a sua disponibilidade e assertividade não teria sido possível recolher a informação pretendida.

Ao Professor Mestre Filipe Igor Leal de Souza, pela colaboração na área informática e ajuda no registo de dados estatísticos.

À minha querida e amada irmã, Celma Martins de Gouveia, pelo apoio e cuidado.

Ao meu cunhado José Manuel Batista Martins, um amigo e compadre que desde que o conheci me encantou para conhecer o Algarve.

Ao meu esposo, Sadí por compreender e aceitar o meu desafio de realizar este sonho e por entender tantas vezes ser esse trabalho o motivo da minha ausência.

Aos meus filhos Danilo e Hugo que estarão em meu coração enquanto vida eu tiver.

A minha sobrinha e filha do meu coração Laziane Gouveia Firmo pelo apoio.

À família que sempre apoiou e valorizou o atingir de novas metas no âmbito académico.

À minha amiga e companheira de profissão, Járede Sousa por acreditarmos que o conhecimento ainda que nos confronte nos transforma.

A todos meus amigos e colegas de profissão com eles aprendo todos os dias sobre os desafios da docência num terreno tão diverso como o nosso município.

## Resumo

O trabalho que ora se apresenta insere-se no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação, tendo por tema “A formação em liderança no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas – Maranhão - Brasil, e por objeto de estudo a liderança da Diretora de uma escola do município de Balsas-Brasil.

Este estudo procura conhecer e identificar as percepções sobre a importância da formação em liderança e sua contribuição no desempenho do diretor escolar. Pretendemos conhecer de perto as práticas de liderança exercidas pela diretora da escola, estabelecendo uma ligação com a legislação, com as funções e com a formação do diretor escolar no Brasil e a importância que pode assumir a formação em liderança, no desempenho dos diretores escolares no Brasil.

No enquadramento teórico sobre a problemática em análise, é feita uma reflexão sobre as funções do Diretor numa organização escolar e a importância da formação deste ator para melhorar o desempenho do seu trabalho.

Trata-se de um estudo de caso que usa uma metodologia mista e foca o olhar nas vozes do diretor e do corpo docente. Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram: o inquérito por entrevista aplicado a diretora da escola e o inquérito por questionário aplicados aos docentes da mesma escola.

Do confronto entre o discurso da entrevistada e dos resultados do inquérito por questionário e da revisão da literatura, verificamos que a diretora é uma profissional com experiência e apta para exercer a função. Da mesma forma constatámos que na visão da diretora pesquisada e dos docentes a formação em liderança pode contribuir para melhorar o desempenho do diretor escolar.

**Palavras Chave:** Liderança Escolar; Gestão Escolar; Escolha do Diretor Escolar; Formação do Diretor Escolar; Funções.

## **Abstract**

The work presented here falls within the scope of the Master's Degree in Educational Sciences, with the theme “Leadership training in the performance of the school principal: a case study in a public school in Balsas - Maranhão - Brazil, and by object of study the leadership of the Director of a school in the municipality of Balsas-Brasil.

This study seeks to understand and identify perceptions about the importance of leadership training and its contribution to the performance of the school principal. We intend to get to know closely the leadership practices exercised by the school principal, establishing a link with the legislation, with the functions and with the training of the school principal in Brazil and the importance that leadership training can assume in the performance of school principals in the Brazil.

In the theoretical framework on the problem under analysis, a reflection is made on the functions of the Director in a school organization and the importance of training this actor to improve the performance of his work.

It is a case study that uses a mixed methodology and focuses on the voices of the director and the faculty. The data collection instruments used were the interview survey applied to the school principal and the questionnaire survey applied to teachers at the same school.

From the confrontation between the interviewee's speech and the results of the questionnaire survey and the literature review, we found that the director is a professional with experience and able to perform the function. In the same way, we found that in the vision of the researched principal and teachers, leadership training can contribute to improving the performance of the school principal.

**Key words:** School Leadership; School management; Choice of School Director; Education of the School Director; Functions.

## Índice

Introdução.....	1
Parte I.....	2
Fundamentação Teórica.....	2
1. Conceito de Liderança.....	2
1.1 Teoria dos traços de personalidade.....	5
1.2 Teoria de estilos de liderança.....	6
1.3 Teoria da Liderança Situacional.....	7
2. A liderança escolar e a sua importância nas organizações educativas.....	8
3. Liderança e Gestão.....	11
4. Sistema Educativo Brasileiro.....	13
4.1 A escolha do Diretor escolar no Brasil.....	14
4.2 A função do diretor escolar no Brasil~.....	18
4.3 A formação do diretor escolar no Brasil.....	22
4.4 Liderança em espaços educativos brasileiros.....	30
4.5. A Liderança na formação do diretor escolar na atualidade: um desafio para os sistemas de ensino.....	32
Parte II.....	37
Metodologia.....	37
1. Definição do problema, questões de investigação e objetivos.....	38
2. Tipologia do estudo.....	39
3. Paradigma de investigação.....	40
4. Contexto de investigação.....	41
4.1. Caracterização da escola.....	41
5. Sujeitos da investigação.....	42
6. Técnicas e instrumentos de recolha dos dados.....	43
6.1. Inquérito por entrevista.....	44
6.1.1. Guião e procedimentos.....	45
6.2. Inquérito por questionário.....	46
6.2.1. Procedimentos.....	48
6.4. Pré-teste aos instrumentos de recolha de dados.....	49
Parte III.....	50
Apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação.....	50
1. Análise da Entrevista realizada à diretora.....	50

1.1 Caracterização do entrevistado.....	50
1.2. Conceito e práticas de liderança.....	52
1.3. Caraterização da função de Diretor de Escola. ....	53
1.4. Formação específica para ser Diretor.....	54
1.5. Dimensões de formação necessárias ao exercício do cargo de Diretor.....	55
1.6. Desempenho/ liderança do diretor .....	57
2. Análise dos resultados recolhidos através do Inquérito por Questionário aplicado aos docentes .	59
2.1 Formação necessária ao diretor de escola.....	60
2.2. Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar .....	63
2.3. Estabelecimento de metas claras e desempenho escolar .....	64
2.4. Dimensão Relacional.....	66
2.5. Acompanhamento do projeto pedagógico da escola no seu dia a dia.....	69
2.6. Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.....	71
2.6. Liderança do diretor escolar .....	74
Considerações Finais.....	78
Referências .....	86
Índice de anexos .....	94
Anexo 1.....	95
Anexo 2.....	96
Anexo 3.....	98
Anexo 4.....	103
Anexo 5.....	118

## **Introdução**

A evolução da Humanidade é assinalada por grandes líderes que marcaram a nossa história. Em todas as épocas e civilizações, a História é documentada pelo papel desempenhado por personalidades marcantes, que se afirmaram pelas suas qualidades como líderes “capazes de agregarem em seu torno forças sociais relevantes e concretizarem projectos de grande impacto colectivo” (Silva, 2008, p.23).

No campo educativo, nos últimos anos a liderança escolar assumiu-se como um tema de importante reflexão e de discussão no âmbito de Gestão e Administração Escolar, constituindo-se como um amplo campo de investigação (Silva, 2008).

Pont, Nusche e Moorman (2009) referem que, a liderança escolar tornou-se uma prioridade dos programas de política educacional em nível internacional. Ainda para os autores uma liderança escolar eficaz é essencial para aumentar a eficiência e a equidade da educação.

Considerando o exposto, o objecto de estudo da presente dissertação é a importância que pode assumir a formação em liderança, no desempenho dos diretores de escola. Sendo reconhecida por vários autores a importância da liderança para a melhoria e eficácia da escola, e na medida em que, no Brasil, todos os professores podem aceder ao cargo de diretor escolar mediante a apresentação de um projeto para a escola, em processo de eleições diretas, pensamos que eles devem ter uma formação inicial e contínua para desempenhar esta função.

Dado que os diretores brasileiros são recrutados entre a classe docente e pensando que tanto os Diretores como os candidatos ao cargo apresentam algumas necessidades de formação semelhantes, interessou-nos apurar até que ponto a formação em liderança pode influenciar o desempenho do diretor e, assim, melhorar o clima organizacional da escola para que esta atinja os seus objetivos.

Assim sendo, partiu-se para esta investigação com a seguinte pergunta: “Qual a importância da formação em liderança na melhoria do desempenho do trabalho do diretor?”

## **Parte I**

### **Fundamentação Teórica**

Nesta primeira parte deste capítulo dedicado à fundamentação teórica, é feita uma reflexão sobre o conceito de liderança, a sua caracterização, e a sua identificação em função de algumas teorias que têm sido amplamente disseminadas e utilizadas em programas de formação em liderança.

Seguidamente, tratamos da liderança escolar e da sua importância no desempenho do diretor. Distinguímos os conceitos de liderança e gestão, e as relações entre si. Completando este ponto do capítulo, procuramos dar uma visão da organização hierárquica da educação brasileira, do processo de escolha do Diretor escolar no Brasil, e das funções desenvolvidas por este profissional. Fazemos, ainda, referência aos desafios dos sistemas de ensino na atualidade, para que ofereçam formação em liderança no processo de formação do diretor escolar.

#### **1. Conceito de Liderança**

De acordo com Bento e Ribeiro (2013, p.13), o termo “liderança” é definido de diferentes formas por muitos autores: “recentemente, foram compiladas 221 definições de liderança surgidas entre a década de 20 e 90 do século passado”. Por seu lado, Silva (2008) diz-nos que Cuban, em 1998, identificava mais de 350 definições de liderança.

Segundo Silva (2008, p. 108) “a palavra liderança é de origem inglesa e deriva do vocábulo “lead”. O verbo “to lead” significa capacidade para conduzir pessoas, dirigir”.

Pena (2013) refere que, etimologicamente, a palavra leadership – liderança, na Língua Portuguesa – com o sentido que lhe atribuímos hoje, parece ter surgido apenas na primeira metade do século XIX.

A partir do início do século XIX, “sob o olhar da ciência moderna, é que se vêem os primeiros estudos sistematizados sobre o tema da liderança” (Pena, 2013, p.16). O autor refere que estes estudos iniciais entendiam a liderança “como uma ação exercida por pessoas dotadas de características individuais inatas que as tornavam especiais. A capacidade de liderar estava, pois, destinada a uns poucos e grandes homens” (p.16).

Bento et al, (2013, p. 11) referem que a liderança foi entendida, durante centenas de anos, “como um traço de personalidade inerente e congénito ao próprio indivíduo. Na

atualidade, a percepção de liderança deriva de uma atitude e de um contexto e depende, em grande parte, da aprendizagem social do indivíduo”.

Por seu lado Gaudêncio (2010, p. 11) refere que “a liderança é um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”. Ainda para o mesmo autor, isto significa que não nascemos líderes, mas que podemos nos formar líderes no decorrer da vida e que podemos dirigir esse processo.

Na mesma esteira Lück (2008, p. 21) afirma que “a liderança não é uma característica inata das pessoas”, mas sim um exercício de influência que requer competências específicas e que solicitam uma formação continuada do profissional para desenvolver estas competências.

Para Barroso (1990, citado por Bento et al., 2013, p. 21), a liderança é a “capacidade de assegurar o cumprimento dos objectivos, com uma autoridade funcional e uma competência específica”.

De acordo com Bento et al. (2013, p. 13), as definições do termo liderança vão desde as mais antigas, que “ênfatizam sobretudo a capacidade do líder impor a sua vontade e as mais recentes que atribuem uma maior reciprocidade às relações entre líderes e seguidores”. No entanto “actualmente, liderança é entendida como uma relação social com três componentes essenciais: líderes, seguidores e contextos nos quais interagem”.

No que se refere à liderança no contexto organizacional, Bento et al. (2013) destacam que a contínua evolução da temática da liderança ao longo dos tempos despertou especial interesse de investigadores, políticos, psicólogos, sociólogos e pessoas comuns, devido à sua influência ao nível das organizações, das sociedades e dos indivíduos.

Neste sentido, Delgado (2013, p. 282) diz que a liderança é entendida, hoje, como “uma função de construção das organizações, fruto da inter-relação dos seguintes aspetos; o líder com suas qualidades pessoais, o grupo de seguidores com o sistema relacional que estabelecem entre ambos, o contexto ou situação por dinamizar ou melhorar, assim como de um projeto coletivo que atue como vínculo de união de todos os anteriores”.

Sobre a importância que é hoje dada às questões relacionadas com a liderança nos contextos organizacionais educativos, Bento et al. (2013, pp. 11-12) destacam que “efectivamente, só há pouco tempo, se começou a reconhecer a influência e o impacto da liderança nos contextos organizacionais educativos”.

Para Jimenez (2013), o crescente interesse pela temática da liderança nos ambientes educativos é proveniente do resultado de pesquisas de alguns investigadores de que a liderança tem uma grande importância no êxito destas organizações.

Neste sentido, Requena (2013, p. 52) refere que com este reconhecimento deve vir também o cuidado com a abordagem do tema da liderança numa organização de ensino, segundo o autor muito complexa, com especificidades que dificilmente se encontram num outro tipo de organização, e que “tem como finalidade principal provocar transformação nas pessoas. Tendo isso em vista, é necessário que os líderes escolares sejam capazes de fornecer estímulos às pessoas para que elas consigam alcançar seus objetivos”.

Independentemente da polémica que rodeia o conceito, da diversidade de abordagens no âmbito da liderança, e pensando na Escola como uma organização cujos objetivos e funções são transmitir conhecimentos, ensinar a aprender, ensinar a produzir conhecimento, educar segundo valores de cidadania, “ninguém põe em causa a necessidade da liderança, seja de cariz mais individual ou mais colaborativa, seja mais directiva ou mais ressonante” para a melhoria desta instituição (Silva, 2008, p. 29).

Assim, e entre os vários conceitos de liderança surgidos desde o começo da humanidade, consideraremos a importância dada ao líder escolar a partir dos anos 80. Segundo Barreto (2009, citado por Favinha, 2012, p. 17), é visto como um gestor "que usa os valores e a missão para dar à organização um sentido comum de identidade e de mobilização para se alcançarem os objectivos organizacionais". De facto, na atualidade, a imprevisibilidade e instabilidade marcam presença as organizações escolares, e o líder é tido como um ator que tem de gerir conflitos cada vez em maior número e mais difíceis, que tem de utilizar o seu poder e administrar processos de influência perante um cenário com um grau elevado de ambiguidade, complexidade e incerteza (Barros 2016, p. 627).

Pelo atrás exposto, o ponto de partida desta investigação vai ao encontro do que refere Pena (2013, p. 23), que nos diz que, “a liderança escolar, em escolas públicas, se relaciona ao cotidiano das ações desenvolvidas pelos diretores, mas, que tais ações, pelo seu caráter de coletividade, podem sofrer influências advindas dos mais diversos sujeitos da escola.”. Assim, “A liderança diz respeito a um processo cuja essência é a capacidade de influenciar os subordinados, contudo, este processo não é unidirecional, pois, tanto líderes como liderados influenciam-se mutuamente” (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014, citados por Barros, 2016, p. 631).

Ao se considerar o caso das escolas públicas Brasileiras, em que os diretores passam por um processo de eleição que leva em conta a certificação de competências e a eleição pela comunidade escolar, torna-se mais relevante a necessidade de espaços de diálogo, trabalho colaborativo e transparência nas ações. Neste sentido, e para Pena (2013, p. 24),

a capacidade de fazer convergir às expectativas dos sujeitos da escola em direção a ações coletivas, propostas pelo diretor, com base nas metas de melhoria da educação, redução das desigualdades e promoção da equidade é o que parece ser, pelo menos de início, uma característica distintiva da liderança escolar, em escolas públicas municipais, que mereça ser investigada.

Perspetivado esta diversidade de ideias sobre o conceito de liderança, passemos, então, à sua identificação em função de algumas “teorias que têm sido amplamente disseminadas e utilizadas em programas de formação de liderança (Lück, 2014, p. 68)”.

### **1.1 Teoria dos traços de personalidade**

Segundo Lück (2014, p. 68), os autores desta teoria explicavam a liderança “como consequência de traços que são identificados em comum nas pessoas que demonstram liderança efetiva”. Portanto, trata-se de uma teoria voltada para os traços pessoais característicos dos líderes e não para os processos sociointerativos envolvidos.

Desenvolvida sobretudo a partir da década de 40 do século XX, nesta teoria não existia, segundo Caetano (2005, p. 34), “consenso no que concerne às características e traços de personalidade dos líderes”.

Nesta teoria, Vergara (2000) aponta os seguintes traços de personalidades básicos de um líder: i) os físicos - como a aparência, a estatura, a energia e a força física; ii) os intelectuais - como a adaptabilidade, o entusiasmo, a autoconfiança, o coeficiente intelectual elevado; iii) os sociais - tais como a cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas; e iv) os traços relacionados com a tarefa - como, por exemplo, o impulso de realização, a persistência e a iniciativa.

Deste modo, e de acordo com a teoria dos traços de personalidade, a aparência física, a inteligência, o trato fácil e a capacidade de iniciativa são fundamentais para que a pessoa seja um bom líder. No entanto, a teoria dos traços de personalidade foi sujeita a críticas “que apontam para sua limitação quando adotada como orientação única para compreender e orientar a liderança” (Lück, 2014, p.72).

## 1.2 Teoria de estilos de liderança

Diferente da teoria dos traços de personalidade que, como vimos, se centra no que o líder é, a teoria dos estilos de liderança, baseia-se, segundo Lück (2014), na centralização ou distribuição de poder. Deste modo, para a autora, nesta teoria podem ser observados três estilos de liderança: i) autocrático; ii) democrático; iii) *laissez faire*.

O estilo autocrático é aquele em que o líder é dominador e centralizador das tomadas de decisões, define as técnicas para a realização do trabalho conforme estas vão sendo necessárias, define quem faz o quê e com quem, e fixa as diretrizes sem a intervenção do grupo de subordinados.

O líder de estilo democrático exerce uma liderança que se caracteriza pela participação e inspira uma visão partilhada na tomada de decisão, e as responsabilidades são assumidas de forma conjunta pela equipa. Deste modo, o líder envolve os liderados nas decisões, e dá-lhes liberdade nos processos de tomada de decisão, estimula o debate de ideias entre os membros do grupo encorajando-os a expressar as suas ideias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos.

Finalmente o líder de estilo *laissez faire* (liberal) “é marcado por uma falta de liderança e de direcionamento definidos” (Lück, 2014, p. 81). É caracterizado por deixar completa liberdade aos liderados para que estes tomem as decisões. Tem uma participação limitada no grupo, não participa na divisão de tarefas, deixa que os liderados decidam quem realiza determinada tarefa e com quem, não regula nem avalia o que se passa no seio do grupo, realizando apenas alguns comentários, quando questionado.

De acordo com o estilo de liderança exercida, as repercussões no grupo de trabalho, são diferentes.

Segundo Fachada (2006), um grupo que tenha um líder de estilo autocrático produz mais, mas acaba por revelar tensões e frustrações e, conseqüentemente, serão revelados alguns sinais de agressividade.

Já num grupo liderado por alguém que adopte uma liderança democrática, Lück (2014, p. 78) refere que ‘a tomada de decisão é compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados’. Os liderados demonstram satisfação quanto ao trabalho desenvolvido, mesmo sem a presença física do líder. A produção é razoável e as relações de amizade são percebidas entre os diferentes membros do grupo.

No estilo liberal perde-se muito tempo com discussões, as tarefas são desenvolvidas ao acaso, apesar da atividade do grupo ser intensa, e a produção resultante desse trabalho não é satisfatória. Não é percebido o respeito ao líder pelos liderados.

Fachada (2006, citado por Favinha, 2012, p. 259), afirma que o "grupo que produz maior quantidade de trabalho é o autocrático, mas é o democrático que apresenta uma maior qualidade no trabalho".

Em síntese, Chiavenato e Sapiro (2004) afirma que a partir destes estudos conclui-se que o líder autocrático é centralizador, assume uma liderança individual e provoca tensão e frustração no seio do grupo. Já o líder democrático promove a participação da equipa e o bom relacionamento com o grupo, desenvolvendo um ritmo de trabalho progressivo e seguro e uma produção razoável. O líder liberal não se impõe perante o grupo, não sendo por isso respeitado. Neste estilo de liderança os liderados apresentam individualismo, insatisfação e discussões pessoais.

### **1.3 Teoria da Liderança Situacional**

A liderança situacional é uma teoria recente que defende um enfoque da liderança em que “a atenção assenta sobre a situação e não sobre o líder ou o seu estilo de liderança” (Lück, 2014, p. 87).

A liderança situacional, conforme apresentou Hersey e Blanchard (1986), está fundamentada na relação entre o líder e o liderado, norteando-se sempre para a mensuração e o desenvolvimento da maturidade do colaborador com vista à obtenção de bons resultados em consonância com os objetivos organizacionais.

Para Caetano (2005, p. 60), “as teorias situacionais defendem que não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça toda e qualquer situação de liderança”. Isto quer dizer que para alcançar o mais possível a eficácia e a eficiência dos liderados, em cada situação deve ser aplicado um estilo de liderança.

Para Lück (2014, p. 89), a liderança situacional emerge de acordo com as “exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados pela iniciativa e criatividade”. Ainda sobre a abordagem situacional, Caetano (2005) defende que, de acordo com as forças que incidem na situação, o líder deve ter conhecimento sobre aspetos tais como: o tipo de organização; os seus valores e tradições; as suas políticas e directrizes sobre a eficiência do grupo de subordinados; o problema a ser resolvido; a complexidade do trabalho; a premência de tempo.

Hersey e Blanchard (1986) referem que o gestor que aplica uma liderança situacional é aquele que adequa a ação com vista à situação. Neste sentido, este líder parte da análise da situação, e opta por uma postura de liderança democrática, autoritária ou liberal, ou inclusive adota as três de forma conjunta conforme os diferentes graus de envolvimento que a situação exige. Os autores chamaram a esta capacidade do líder de “Faixa de Estilo”.

Para Lück (2014, p. 88), a liderança situacional pode ser exercida por pessoas diversas que vivenciam uma situação, pois esta liderança “está para além daquela inerente a cargos que demandam e de quem os ocupa em exercício contínuo”. Ainda segundo a autora, “quanto maiores e mais complexos sejam os objetivos organizacionais - como é o caso da escola, por menor que ela seja - maiores são as demandas para esse tipo de liderança”.

## **2. A liderança escolar e a sua importância nas organizações educativas**

Neste ponto é feita uma revisão da literatura centrada nas questões da liderança nos espaços educativos. Mostramos a perspectiva recente em que a liderança surge como um fenómeno importante nos espaços educativos, decorrente da convicção de sua influência na eficácia, eficiência e efetividade escolar, e perspetivamos os desafios dos sistemas de ensino na efetivação da formação para os diretores das organizações educativas voltadas para a liderança.

Os estudos sobre a liderança no contexto das organizações educativas são recentes. Waite e Nelson (2005, p. 391) referem que são “fenómenos recentes, tendo sido incorporados no discurso educativo no final da década de oitenta”.

Silva (2008, p. 126), refere que, no campo educativo a liderança se assume, atualmente, como um tema de importante “reflexão e discussão no âmbito de Gestão e Administração Escolar, constituindo-se como um excelente e amplo campo de investigação”.

Nas pesquisas relacionadas com a gestão escolar e com a liderança, Pena (2013, p. 68), afirma que, de maneira geral: “investiga-se a efetividade escolar (school effectiveness) e as características das escolas consideradas eficazes (effective schools), ou seja, aquelas que agregam desempenho escolar independente da origem socioeconômica do aluno”. Desde então, nos resultados de diversos trabalhos internacionais, mostram que existe uma convicção de que a eficácia, eficiência e efetividade escolar estão associadas à qualidade da liderança existente no interior das escolas.

Segundo o documento *Creating Effective Teaching and Learning Environments Teaching And Learning International Survey*, sobre a pesquisa internacional realizada pela

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), denominada Teaching and Learning International Survey (TALIS), publicado em 2009, “(...) liderança escolar eficaz é crescentemente vista como uma chave para uma reforma da educação em larga escala e para melhorar os resultados da educação” (p. 191).

Para Cuenca (2015) as mais recentes pesquisas educacionais mostram que a liderança educacional é um dos fatores que impactam positivamente no sucesso educacional.

Do mesmo lado Pont, Nusche e Moorman (2008) referem que a liderança escolar desempenha um papel decisivo na melhoria dos resultados influenciando as motivações e habilidades dos professores, bem como do ambiente escolar.

Assim, neste contexto de reforma dos modelos educativos, a liderança torna-se, segundo Lück (2009), uma das ferramentas mais importantes para a reconstrução das atividades gestoras. Deste modo, a competência da liderança torna-se indispensável nos diversos segmentos da escola e no processo de formação e ressignificação do diretor escolar.

Weinstein e Vejar (2014) referem que a liderança em gestão escolar é uma área crescente e reconhecida pelas políticas educacionais, dado o “seu impacto sobre a eficácia e melhoria, bem como a sua correspondência com a tendência para a descentralização, autonomia e responsabilidade de contas das escolas (p. 52)”. Este reconhecimento do impacto da liderança na eficácia da escola resultou numa presença elevada desta área nas agendas políticas de educação a nível internacional (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

No mesmo sentido Pont, Nusche e Moorman (2008) apontam que estudos comprovam que a liderança desempenha um papel fundamental na melhoria dos resultados escolares, influenciando as motivações e capacidades dos professores, bem como o clima da escola e do meio ambiente.

O domínio da liderança escolar no panorama educativo atual decorre, segundo Leithwood, Day, Sammons, Harris e Hopkins (2006), da possibilidade de os líderes poderem contribuir para o sucesso das aprendizagens dos alunos. Os autores referem vários estudos em torno desta problemática, que demonstram que a influência da liderança no sucesso dos alunos não se manifesta de forma direta, mas através de compromissos estabelecidos entre os elementos da comunidade educativa e os órgãos de gestão da escola. Os autores referem, ainda, que estes estudos comprovam que quem está na liderança tem uma enorme responsabilidade.

Para Bolívar (2006), a importância da liderança está “no papel pedagógico da direção e a sua função de liderança consistem em construir condições e ambientes favoráveis para que a escola como organização aprenda a fazê-lo melhor (p.79)”.

Costa e Castanheira (2015) referem que é progressiva a constatação da importância da liderança para a melhoria da escola e para a aprendizagem dos alunos. No entanto para estes autores:

“Se, no contexto específico da análise educacional, designadamente no campo da pedagogia, a questão da liderança esteve sempre implícita, no que se refere à análise organizacional das escolas, em países como Portugal e Brasil, o assunto está longe da centralidade que outros colegas, noutros contextos geográficos, lhe atribuem” (p.14).

Como exposto embora na literatura internacional o estudo sobre a liderança seja uma realidade, no Brasil ainda são escassos os trabalhos sobre esta temática e mais escassos ainda os trabalhos que apresentam a liderança como competência favorável para a melhoria da eficácia da escola.

Porém, nas pesquisas já realizadas no Brasil é comprovado que é cada vez mais inquestionável a importância da liderança na melhoria das escolas brasileiras. É o que comprova o Sistema de Avaliação do Ensino Básico, (Saeb), criado em 2005, com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino das escolas brasileiras. Os resultados deste sistema de avaliação mostraram, “as características escolares que mais favoreciam a aprendizagem” (Pena, 2013, p.74). Entre estas características verificou-se que, em conformidade com as pesquisas internacionais, um dos aspetos mais importantes das escolas eficazes são as que possuem “uma liderança forte e objetiva” (Brooke & Soares, 2011, p.596).

Com o resultado das pesquisas realizadas pelo Saeb,<sup>1</sup> começou a tomar corpo, também no Brasil, a conceção de que a liderança é de extrema importância para a melhoria da eficácia da escola.

Deste modo, considera-se que uma investigação científica sobre a importância da liderança na formação e no desempenho do diretor escolar brasileiro poderá, de alguma forma, contribuir para a acumulação de algum conhecimento sobre esta problemática, ou para despertar, ainda mais, o interesse por esta temática.

---

<sup>1</sup> O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante.

### 3. Liderança e Gestão

"Gestão é sobre como organizar e obter resultado.

Liderança é sobre estimular e melhorar".

(Thomas J. Peters, s/d. cit por Cavagnoli, 2011)

Na tradição do sistema educativo brasileiro os termos gestão e administração escolar são utilizados “ora como sinônimos, ora como distintos” (Dourados 2006, p. 23). O mesmo autor ainda refere que

Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação.

Deste modo, neste ponto fazemos uma análise introdutória sobre os tradicionais conceitos dos termos administração/gestão e liderança no sistema educativo brasileiro, uma vez que, muitas vezes, surgem confusões na utilização dos mesmos.

Por forma a distinguir os conceitos de administração e gestão escolar, Paro (2010) refere que os termos administração e gestão de escolas se confundem quando tratados genericamente, porém “quando se trata de exigir rigor e especificidade, a direção se impõe como algo diverso da administração” (p.769).

Para Lück (2007, p. 27) o conceito de Gestão supera o de Administração, pois “assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas”. Neste sentido, ainda para a autora, a administração passa a ser um dos elementos da gestão, assumindo assim a gestão um sentido e prática mais abrangente, envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo.

Libâneo (2015) nos diz que gestão “é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinónimo de administração” (p.88).

Perante o exposto, neste trabalho optámos pelo uso do termo gestão escolar uma vez que concordámos com Godinho (2013), que refere que “A gestão escolar, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um dever social e pedagógico” (p.17). Ainda para o autor,

a escola assume uma função social muito importante no atendimento às necessidades da sociedade emergente. “Assim sendo, o gestor escolar tem um grande desafio, que é o de integrar consciente e criticamente a escola, os seus alunos e professores no universo da sociedade do conhecimento.” (p. 18).

Após fazer análise introdutória dos conceitos de administração e gestão escolar, passamos agora a centrar-nos nos conceitos de gestão e liderança propostos no contexto da organização dos espaços educativos nos dias atuais. Nesse sentido segundo Lück (2014, p. 97) “o exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer liderança”.

No dicionário da Língua Portuguesa, Evanildo Bechara define gestão como “Ação ou efeito de gerir; administração”. O mesmo dicionário traz como conceito de liderança “Posição ou atividade de líder; Poder de decidir, influência”. Fica associado à liderança o desígnio de influência, orientação, e à gestão a vertente de gerência operacional e burocrática da organização. Deste modo, notamos que estas duas áreas são a base da organização e funcionamento da escola, e devem convergir na ação.

Segundo afirma Bento (2008, citado por Godinho, 2013, p. 37), "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 fria, calculista, eficiente, procedimental, imitadora e reativa".

Para Lück (2014, p.95) a “liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais”. Esta autora confirma que “a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas”, enquanto a gestão escolar pressupõe “outras dimensões como, por exemplo, a gestão administrativa, gestão de currículo e gestão de resultados (...) em vista do que gestão e liderança não são termos sinónimos e sim complementares” (p.97).

No que se refere à liderança na organização escolar, Silva (2008) refere que esta organização tem vida própria e vai, ao longo do tempo, construindo a sua própria história de acordo com o tempo e um contexto. Assim, “a liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (Lorenzo Delgado, 2005, citado por Silva, 2008, p. 126).

Do mesmo modo, para Godinho (2013), no contexto das organizações escolares, “verifica-se uma valorização crescente do papel das lideranças no desenvolvimento da autonomia das escolas” (p.18). Ainda segundo o autor, das várias definições encontradas sobre a temática da liderança, todas “apontam para uma relação entre a liderança com a motivação,

habilidade e a capacidade de orientar alguém, com objetivos específicos (p.19)”. Neste sentido, o conceito de liderança aparece frequentemente como um processo de influência, em que há um sujeito influenciador e as pessoas influenciadas.

Bush e Glover (2003) nos dizem que a liderança envolve liderar organizações, moldando atitudes, motivações e comportamentos de outras pessoas.

Assim, notamos que, atualmente, no contexto das organizações educativas escolares, embora seja preciso assegurar a sua gestão, organização e funcionamento, é necessário assegurar também a liderança no sentido de induzir o grupo a trabalhar com o objetivo de alcançar determinadas metas pedagógicas. Tal como refere Wittmann e Franco (1998, p. 88), “a gestão escolar e, conseqüentemente, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes desafios e mudanças”.

#### **4. Sistema Educativo Brasileiro**

Considerando os objetivos do nosso estudo, propomo-nos, neste ponto, abordar a estrutura organizacional do sistema educativo brasileiro; como acontece a escolha do diretor nas escolas no nosso país; as funções que são desenvolvidas por este profissional; e refletir sobre as mudanças ocorridas na formação do diretor escolar. Por último abordamos a questão da liderança na formação do diretor escolar na atualidade.

Na estrutura organizacional da educação brasileira, os órgãos federais, Ministério da Educação e o Conselho Nacional de Educação, estão acima dos órgãos estaduais e municipais e são responsáveis pela organização das diretrizes para a educação em todo o país.

Abaixo do Ministério da Educação e do Conselho Nacional de Educação estão as Secretarias e os Conselhos Estaduais de Educação, órgãos estes que até a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 eram responsáveis pela organização da rede estadual de educação. Estes órgãos eram responsáveis pela tomada de decisões que orientariam a organização da educação nos estados e municípios, em colaboração com a União e o Distrito Federal.

A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96 estabelece um conjunto de regras, segundo as quais os municípios passaram a ter maior grau de autonomia para organizar e gerenciar a educação nas instâncias locais. Aclarando um pouco esta questão, a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei n. 9.394/96, estabeleceu, com

clareza, a existência dos sistemas municipais de ensino e a sua autonomia para redirecionar as formas de organização e gestão das organizações educativas.

Neste sentido a LDB, 9.394/96, dispõe que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolares e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

De acordo com o Ministério da Educação e a Secretaria da Educação Básica (2004), uma das consequências deste princípio de autonomia delegado pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9394/96), foi a forma de acesso à gestão das escolas públicas brasileiras. Assim, o ingresso de um diretor de escola no Brasil acontece de forma variada, e entre elas destacam-se:” 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor”. (p. 35)

#### **4.1 A escolha do Diretor escolar no Brasil**

Nos últimos anos, no nosso país, foram efetuadas mudanças relevantes no quadro normativo da organização e gestão das escolas. Atualmente, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, LDB 9.394/96, a organização da forma de ingresso do/a gestor/a escolar brasileiro é um dos aspetos de responsabilidade dos sistemas municipais de ensino.

Nesse sentido, encontramos na literatura, referências diferentes de autores no que se refere ao acesso deste profissional à direção das escolas.

Dourado e Costa (1998) referem que, em estudo realizado na década de 1990, detetou cinco formas de ingresso do diretor nas escolas brasileiras, sendo elas: 1) indicação pelos poderes públicos; 2) diretor de carreira; 3) aprovação em concurso público; 4) indicação por lista tríplex ou sêxtuplas e 5) eleição direta.

Porém, segundo Machado (2000), no Brasil, na década de 90, o critério predominante para o acesso ao cargo de diretor “era o de indicação (técnica ou política), seguido do critério de escolha por eleição”.

De acordo com Dourado e Costa (1998), estudos de 1998 sobre esta realidade apontavam que a forma de provimento dos diretores escolares nas escolas brasileiras “apontavam que 34% dos Sistemas de Ensino das Unidades Federativas do Brasil e das suas capitais utilizavam como forma de provimento à função de direção, a indicação política”.

Já no final do século passado, Lück e Parente (1999) referem que os mecanismos adotados com maior frequência na escolha dos diretores nas 26 unidades federadas eram os seguinte: “a) eleição direta; b) adoção de critérios técnicos (realização de prova de conhecimento, concurso público, qualificação profissional, análise do currículo do candidato); e c) um terceiro mecanismo, chamado sistema misto, constituído da adoção do critério técnico e de eleição direta” (p.156). As autoras referem, ainda, que apesar da crescente democratização verificada ao nível do processo de escolha do diretor escolar no Brasil, a indicação e nomeação direta pelo dirigente da Secretaria de Educação, ou pelas lideranças políticas locais, continuou a ser uma prática corrente em alguns estados brasileiros.

Em 2011, de acordo com dados obtidos por meio do questionário do Diretor escolar da Prova Brasil<sup>2</sup>, as formas predominantes de acesso a este cargo eram as seguintes:

seleção 9,7%, eleição, 19,9% e seleção mais eleição, 13,2%; e indicação técnica, 11,4%, indicação política, 21,7%, ou outra forma de indicação, 12,8%. Agrupando-os, observa-se que os processos de seleção e/ou eleição totalizam 42,8%, enquanto as diversas formas de indicação somam 45,9%. (Vieira & Vidal, 2015, p. 27).

De acordo com o exposto anteriormente, segundo Vieira e Vidal (2015) “poder-se-ia afirmar que quase metade das escolas públicas têm os seus gestores escolhidos por processos de indicação, o que fere princípios democráticos e republicanos, na medida em que esses procedimentos não envolvem critérios claramente definidos, publicidade e transparência” (p. 27).

---

<sup>2</sup> O questionário do Diretor escolar da Prova Brasil 2011 foi aplicado em 56.222 escolas públicas de educação básica que oferecem ensino fundamental nas séries iniciais, finais ou ambas. Isso corresponde a 36,1% do total de escolas públicas existentes no Brasil, em 2011. Nestas formas de acesso ao cargo de Diretor escolar o total da sua percentagem não alcança os 100%, porque os restantes dados não foram fornecidos por Vieira e Vidal (2015), nem pela Prova Brasil 2011.

Atualmente observa-se que a situação não difere muito das anteriores. É o que refere Zaikievicz e Schneckenberg (2012, p. 4)

“as principais formas de provimento que vêm sendo utilizadas, são em primeiro lugar a eleição direta, em segundo a indicação política e a terceira que se consolida por meio de concursos públicos específicos para esse cargo. Cita-se ainda a modalidade mista: eleição com concurso público, eleição com plano de trabalho, concurso público e designação, currículo mais entrevista, eleição mais livre indicação, eleição mais provas escritas, entre outras”.

Porém, com a implementação e desenvolvimento da gestão democrática nas escolas, veiculada à educação brasileira, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB, 9.394/96, o processo de escolha do diretor escolar no Brasil tem se tornado um tema de preocupação crescente por parte das autoridades educativas municipais e estaduais.

Neste sentido, o contexto da gestão democrática redimensiona a função do diretor escolar, de administrador responsável pelo andamento da escola para o de mediador na execução da proposta político-pedagógica construída coletivamente.

Com esta nova realidade as autoridades entendem que a forma como o diretor assume o cargo e pauta a sua ação tem implicações no processo de organização e gestão da escola. Assim, atualmente no Brasil, a preocupação com a forma de provimento do gestor escolar brasileiro é manifestada na sociedade brasileira, não só pelo povo e pelos atores educativos, mas também pelos políticos, e pelos próprios acadêmicos.

A este propósito, Abdian, Hojas e Oliveira (2012, p. 406) mencionam que

“a partir da década de 1980 até aos dias de hoje, tem existido grande preocupação com relação aos processos de escolhas de diretores escolares, o que desencadeia constante questionamento sobre o papel do diretor para a efetivação de uma gestão democrática em escolas públicas”.

Neste sentido, para muitos pesquisadores a eleição para diretor trata-se de um ato de democracia e passa a ser um dos instrumentos mais importantes para a vivência da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras (Maia, 2004).

Conclui-se que devido à grandiosidade e autonomia do território brasileiro, os requisitos necessários para um docente brasileiro se poder candidatar ao cargo de diretor variam de Estado

para Estado, e ainda de município para município, pois, como referido anteriormente, estes podem realizar processos autônomos de seleção.

No município em que foi realizada a presente investigação, a forma de provimento do diretor escolar é organizada, respetivamente, pela Secretaria Municipal de Educação e pelo Conselho Municipal de Educação, órgãos estes autônomos na organização do processo de seleção dos diretores das escolas municipais.

Conforme preconiza a Lei Municipal nº 829/2003, alterada pela Lei Municipal nº 1.030, de 28 de novembro de 2008, o diretor de escola do município de Balsas deve ser escolhido por meio de eleição direta. Após eleito, o diretor pode exercer esta função por dois anos, podendo ser reconduzido na função, conforme dispõe o parágrafo único do artigo 33, da Lei Municipal nº 675/2000.

Ainda de acordo com a Lei Nº 1.030, de 2008, a escolha de candidato para provimento da função de diretor escolar e de diretor adjunto das escolas da rede municipal de ensino de Balsas dar-se-á por aferição de conhecimentos e habilidades gerenciais necessárias ao exercício da função e escolha da comunidade.

No que se refere à necessidade de a escola ter um ou mais professores exercendo a função de direção, a lei referida dispõe sobre esta organização no artigo 13: Um diretor geral e um diretor adjunto para escolas com três turnos em funcionamento, um diretor geral para escolas com dois turnos em funcionamento e um diretor adjunto para escolas com um turno em funcionamento.

Sobre os critérios para os candidatos que disputarão as eleições para diretores de escolas no município de Balsas, o EDITAL N.º 01/2015, do último seletivo, refere que o candidato a diretor deve “ser um professor, ser membro efetivo do Magistério Municipal e ter pelo menos três anos de experiência no ensino”. Ainda de acordo com o edital, a seleção de candidato para o provimento dos cargos supracitados de DIRETOR GERAL e DIRETOR ADJUNTO nas escolas, dar-se-á por “aferição de conhecimentos e habilidades gerenciais necessárias ao exercício da função e eleição pela comunidade escolar”, cujo processo será realizado em três etapas:

- I. Primeira Etapa – apresentação de títulos para análise, de caráter eliminatório e classificatório, conforme os critérios de avaliação definidos no ANEXO IV, sendo classificado aquele que alcançar 50% ou mais da pontuação possível, na escala de 0 a 10;

- II. Segunda Etapa – entrevista com os candidatos selecionados na 1.<sup>a</sup> etapa, com avaliação e defesa do plano de trabalho apresentado, conforme os critérios definidos nos ANEXOS V e VI;
- III. Terceira Etapa – eleição direta pela comunidade escolar, dentre os cinco classificados com maior pontuação na segunda etapa, seguindo os critérios estabelecidos no Anexo VII;
- IV. A eleição direta para Diretor Geral e Diretor Adjunto obedecerá aos seguintes critérios:
  - a) Somente serão candidatos, em cada Escola, os cinco melhores classificados na segunda etapa;
  - b) têm direito a voto: os integrantes do corpo docente; os outros servidores da Escola; os pais e ou responsáveis dos alunos devidamente matriculados na Escola; votação direta dos alunos, com idade a partir dos 13 (treze) anos, desde que devidamente matriculados na Escola.

Ainda de acordo com a Lei Municipal nº 829/2003, alterada pela Lei Municipal nº 1.030, de 28 de novembro de 2008, ao final do período de direção (dois anos renováveis) o diretor regressa para a docência. Este carácter democrático e participativo para a escolha do diretor nas escolas do município de Balsas tem origem conforme citado anteriormente na orientação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9.394/96.

#### **4.2 A função do diretor escolar no Brasil**

Durante anos o sistema educacional brasileiro seguiu um modelo de gestão e administração das escolas em que o maior objetivo do diretor escolar era o de representar o governo. Além disso, o diretor era o responsável pela tomada de todas as decisões da escola.

As mudanças ocorridas no modelo de gestão das escolas brasileiras implementadas pela Constituição Federal de 1988 e referendadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, implementou a gestão democrática como um princípio orientador da escola pública brasileira (Vieira & Vidal, 2015).

Segundo Abdian, Oliveira e Jesus (2013) “nas últimas décadas, uma das mais complexas discussões a respeito da escola refere-se à sua administração/gestão, sobremaneira se referindo

a como ou quem deve estar à frente da tomada de decisões que envolvem toda a organização pedagógica e burocrática.” (p.980)

Esta preocupação sobre a gestão das escolas brasileiras ocorre em função da importância do diretor escolar na gestão do processo educativo pois, como refere Freitas (2014), “o diretor/gestor/administrador é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação básica. Sua principal função é gerenciar todo o processo educativo da escola” (p.18).

Do mesmo lado Libâneo (2015) refere “As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo” (p.179).

Para Silva (2018) a função do trabalho do diretor escolar integra quatro dimensões: administrativa, financeira, tecnológica e pedagógica.

Perante o exposto anteriormente, não há como negar a importância da qualificação da gestão escolar como uma das opções de política que seriam necessárias para a mudança na educação brasileira, provocando melhoria de qualidade e a consequente inserção do país no âmbito competitivo internacional (Mello, 2000).

No que se refere às funções deste profissional na implementação de todo o programa institucional da escola, Alonso (1976) diz-nos que “o diretor deve ser um líder do corpo docente, a ponto de estabelecer a tônica do processo educacional global, de transmitir entusiasmo e interesse pelo progresso do ensino e estimular o trabalho de equipes” (p.981).

Alonso sugere ainda que o diretor deve ser o responsável por criar situações favoráveis ao trabalho em equipe, unir esforços para desenvolver novos projetos e manter os professores atualizados, além de saber localizar os pontos fracos do sistema e de propor soluções convenientes.

Ruzafa (2003), nos diz que o diretor deve ser a pessoa que deve organizar e coordenar a atividade geral do centro educativo como gerenciamento de tempo, recursos, espaços e participação.

A atuação do diretor pode determinar a qualidade do desenvolvimento dos trabalhos administrativos e pedagógicos no interior do estabelecimento em que atua. Segundo Lück (2009), é ele que “articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola” (p. 15).

Ainda segundo a autora, dentro destas dimensões estão a administrativa e a pedagógica.

Do ponto de vista administrativo, compete ao diretor:

- Organização e articulação de todas as unidades competentes da escola;
- Controle dos aspetos materiais e financeiros da escola;
- Articulação e controle dos recursos humanos;
- Articulação escola-comunidade;
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico, segundo a autora é de competência do diretor escolar:

- Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;
- Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Diante destas diferentes concepções que consubstanciam a função do diretor escolar, torna-se cada vez mais necessário uma proposta de gestão administrativa e pedagógica que permita trabalhar com a realidade vivenciada pelos pais, alunos, professores e escola.

Assim, o diretor de escola deve ser um profissional que, na definição clássica do pesquisador Costa (2013), que conjuga três perfis básicos:

- Administrador escolar: mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;
- Supervisor pedagógico: valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;
- Líder sociocomunitário: preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.

Para além destas questões, Lück (2009) apresenta um sumário das diferentes competências de atuação e desempenho do diretor para uma educação de qualidade. Para a autora, o diretor:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.
8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

Diante dos contributos oriundos das mais diversas fontes, e de alguns pontos que foram observados nesta seção, são muitas as funções atribuídas a um diretor de escola. Waite e Nelson (2005) referem que ao assumir tantas funções os gestores educacionais são cada vez mais saturados com tarefas meramente administrativas, o que, muitas vezes, lhes causa descontentamento; por mais que um diretor se queira envolver em tarefas relacionadas com a instrução, o seu trabalho é cada vez mais preenchido com tarefas de gestão.

Deste modo a escola perde muito, uma vez que, segundo Bolívar (2006), “o modo como se exerce a direcção influencia tudo o que se passa na escola, especialmente naquilo que é a sua missão essencial: os modos como os professores organizam e realizam o ensino e o que os alunos aprendem (p.78)”.

Para Cuenca (2015), o surgimento da “liderança Ensino” com o foco no papel do diretor surgiu a partir das alterações ocorridas no trabalho do diretor escolar para o gestor público. Neste sentido, é preciso repensar a formulação de políticas para instituições do sistema educacional ligado à tarefa do diretor, tudo dentro do quadro atual sobre liderança escolar.

Concluindo, estamos perante um desafio cada vez mais exigente no que se refere à organização e gestão das escolas, que coloca o diretor como figura central desse processo. Dessa forma, como refere Lourenço Filho (2007), neste processo de gestão do processo educativo a função do diretor concentrada na liderança é importante para assegurar o sucesso da organização escolar.

### **4.3 A formação do diretor escolar no Brasil**

As temáticas sobre a formação e a função do diretor de escola “não são recentes e foram, de certa maneira, trabalhadas conjuntamente pelos diferentes autores que ofereceram contribuições para a área da Administração escolar” (Abdian, Hojas & Oliveira, 2012, p. 401).

No Brasil, a formação do diretor escolar teve sua origem, segundo Castro (2008), com a criação do “Curso de Administração Escolar, que teve como uma de suas pioneiras a Escola de Aperfeiçoamento em Minas Gerais, criada em 22/02/1929, através do Decreto n.º 8987/1929 (p. 1)”.

Durante as décadas de 60, 70 e 80 do século XX, a responsabilidade da direcção da escola pública brasileira estava a cargo de um Administrador Escolar. Este respondia pelas funções administrativas e a sua atuação incluía as atividades de planeamento, organização, direcção e controlo, nas quais era “visto e compreendido como aquele que põe em prática as decisões, o

conhecimento, além de fazer cumprir as questões legais previamente aprovadas pelas instâncias superiores, políticas, legais ou educacionais, fazendo, enfim, a escola ‘funcionar’ diariamente” (Marins, 2009, p. 222).

Neste período, a formação desse gestor escolar era realizada no curso de Pedagogia, oferecido em faculdades ou universidades. O curso oferecia a formação em supervisão escolar e orientação educacional, além de disciplinas de magistério para a formação de professores.

A abertura política no Brasil, a partir da década de 80 do século anterior, propiciou aos brasileiros maior liberdade e participação na tomada de decisões para as políticas sociais. Esta abertura foi observada também no campo educacional, e com isto tornou-se possível a eleição para o diretor de escola. Esta nova realidade registou um aumento da oferta de cursos de especialização em gestão educacional (Marins, 2009).

Para além desta abertura, com as mudanças ocorridas no contexto educacional brasileiro, na década de 80 e início de 90, o foco da política educacional passou a ser a qualidade e a equidade educativas. Este novo cenário trouxe uma atenção para a escola e para a sua gestão, “pondo em relevo as políticas de formação e de profissionalização do magistério como elemento estratégico dessa abordagem, segundo uma visão integradora, coletiva e democrática do projeto de autonomia escolar” (Machado, 2000. p. 97). A mesma autora refere ainda que com estas mudanças “as abordagens de descentralização ganharam espaço, com o reconhecimento do local e, em especial, das escolas como locus privilegiado de desenvolvimento das políticas de qualidade educativa” (p.99)

Além destas mudanças ocorridas no cenário educativo brasileiro na década de 90, a produção de dados nacionais e internacionais mostram o impacto do trabalho do diretor no desempenho dos alunos. Assim, o tema sobre a seleção e formação de diretores escolares também vem ganhando destaque na agenda da política educacional brasileira.

Com este reconhecimento do impacto do diretor no desempenho das organizações educativas cresce, no Brasil, assim como no cenário internacional, o movimento pela competência da escola e, com isso, a exigência de líderes mais competentes na sua gestão. Neste contexto, começa também a tomar corpo no campo educacional brasileiro o interesse pela área da liderança nas organizações educativas e seu impacto na melhoria das escolas.

Neste sentido, Lück (2009) refere que “é clara a percepção de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspetos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos”. (p. 9)

Sobre o trabalho do diretor escolar, Ingham e Dias (2015) referem que:

Depois do professor, cuja atuação exerce maior impacto no desempenho dos alunos, a ação do diretor é a de segunda maior relevância, o que torna inegável a importância da temática – quase 60% do impacto de uma escola sobre o aproveitamento dos alunos pode ser atribuído à eficácia da direção e dos professores (p.13).

Diante desta nova realidade e da complexidade dos desafios da gestão das escolas brasileiras, surge a necessidade de uma direção mais profissionalizada para o desenvolvimento de conhecimentos e competências mais diversas, nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a tornar os diretores capazes de exercerem, de forma efetiva, essa função. (Lück, 2009).

Para Sarmento, Menegat e Seniw (2016, p.62)

É fundamental que o gestor, independentemente da tipologia de organização que tem sob sua responsabilidade, possua um conjunto de conhecimentos, de técnicas e procedimentos que viabilizem agir e tomar decisões de forma a garantir uma gestão eficiente e eficaz, com o foco no alcance de determinados resultados.

Do mesmo modo Veiga (2010, citado por Barros 2016), refere que a formação do diretor escolar é uma das condições necessárias para melhorar a administração, a gestão e a liderança das escolas públicas de forma a que estes possam responder às constantes exigências da sociedade, da comunidade educativa e ainda da própria administração educativa central, regional e local. Neste sentido, o autor reforça a importância da formação do diretor, já que esta o ajuda no desempenho das suas funções diárias.

Elmore (2000) refere que a saída para as escolas responderem aos padrões de reformas que fracassaram no século passado é por meio da instrução, algo que a educação pública “tem sido incapaz de fazer” (p. 2). Ainda para o autor, isto só será possível “com mudanças dramáticas na maneira como as escolas públicas definem e praticam a liderança”. No entanto, para o autor, as escolas estão sendo geridas por dirigentes escolares que estão sendo convidados a assumir responsabilidades que, em grande parte, estão mal preparados para assumir, e os riscos e consequências do fracasso são altos para todos, mas especialmente elevado para as crianças.

Sobre a formação ofertada aos diretores escolares Weinstein e Vejar (2014), referem que em pesquisa realizada em Chile e outros sistemas da América Latina, o resultado da pesquisa mostrou que, tanto no Chile como nos outros sistemas estudados, as instituições públicas responsáveis pela política em direção à liderança escolar oferecem formações precárias, pouca especializadas, e ancoradas em organismos, quer a nível nacional ou subnacional, dentro dos ministérios da educação. Porém, a pesquisa revelou também que no Chile a definição de funções dos diretores de escolas existente corresponde a uma exceção dentro dos casos estudados na América Latina, que se “distingue pela sua maior dimensão e seu foco na liderança educativa” (Weinstein & Vejar, 2014, p,57).

A pesquisa constatou, também, que a oferta de formação para os diretores nos sete sistemas pesquisados é variada e principalmente concedida por várias universidades e instituições de ensino superior, mas carece de regulamentação pública suficiente e de qualidade, não existindo um alinhamento claro da política definida para a formação dos gestores.

Ainda de acordo com a pesquisa, os sistemas escolares analisados não tendem a ter políticas claras e coerentemente estruturadas sobre a administração e formação dos diretores, e que as propostas de formação não costumam cobrir vários períodos de formação (pré-serviço, indução, educação continuada).

Sobre a formação do diretor de escola no Brasil, Ingham e Dias (2015) dizem-nos que “estudos e pesquisas com diretores brasileiros reconhecem a distância entre o preparo que o gestor possui ao assumir uma escola pública e a formação necessária para desempenhar esse papel com eficiência” (p. 94).

Assim, julgamos que no Brasil, assim como em Portugal,

“se deve fazer um esforço em relação à análise das necessidades de formação dos Diretores escolares, de maneira a aperfeiçoar os modelos de formação inicial de professores, tendo em vista integrar disciplinas, nas áreas de Administração Escolar ou de Administração Educacional e dotar o sistema formativo de formação de natureza contínua e de natureza específica ou especializada de forma adequada e ajustada às necessidades formativas destes atores educativos. (Barros, 2016, 1755)

É o que referem também Teixeira e Malini (2012). Segundo estes autores, as pesquisas mais recentes sobre a formação dos diretores escolares brasileiros<sup>3</sup> têm mostrado que apesar

---

<sup>3</sup> Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional, realizada pelo CAEd/UFJF-2009, Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009a), Práticas Comuns dos Diretores Eficazes

de já existir um esforço de várias redes de ensino em oferecer formação contínua aos diretores de suas escolas, essa formação não tem sido satisfatória no sentido de oferecer aos gestores auxílio para os desafios que enfrentam no cotidiano.

Mais recentemente, numa investigação realizada por Sarmento, Menegat e Seniw (2016) sobre a formação de 80 diretores das escolas de Educação Infantil e de Ensino Fundamental, da rede municipal de ensino da Região Metropolitana de Porto Alegre, no Estado brasileiro do Rio Grande do Sul, foi concluído que estes gestores apresentam necessidades de formação nas seguintes temáticas: legislação e outros dispositivos que orientam a ação educativa; gestão da escola pública; planejamento institucional; liderança; trabalho em grupo; integração e participação da comunidade escolar; e relações interpessoais.

Paro (2009) refere que compete ao diretor escolar funções tanto administrativas quanto políticas, que “são consideradas bastante específicas e diferenciadas dos demais integrantes da unidade escolar, reclamando uma formação profissional inicial também diferenciada”. (p.464)

Porém, no Brasil, o cargo ou a função de diretor assemelha-se ao modelo português, que, segundo Silva (2008):

não prevê para o papel de gestor a consignação numa profissão e numa carreira autónoma, nem a atribuição de um perfil específico, aparecendo a função apenas como um prolongamento da actividade docente que se desempenha durante um determinado período de tempo, em resultado da eleição pelos pares. (p.154)

Do mesmo lado Paro (2009) refere que:

Em nossa escola básica, vivemos uma situação em que o cargo ou função de diretor paira sobre as demais funções docentes e não-docentes da escola, com uma autoridade que coloca o dirigente escolar acima dos demais. Em consequência, suas aptidões administrativas – tanto técnicas (capacidade para planejar e organizar as ações, e utilizar racionalmente os recursos disponíveis) quanto políticas (liderar o grupo e coordenar o esforço humano coletivo) – são consideradas bastante específicas e diferenciadas dos demais integrantes da unidade escolar, reclamando uma formação profissional inicial também diferenciada. (pp. 463-464)

---

(FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2009b), Perfil dos Gestores Escolares da Rede Estadual do Espírito Santo- SEDU, 2011 e Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011.

Na mesma esteira Libâneo (2015) diz que o diretor escolar desempenha funções específicas e por isso requer também formação profissional específica, diferente da dos professores. Assim ainda, segundo o autor, embora o diretor precise receber formação para lidar com as questões do ensino, ele não precisa exercer ou ter exercido a docência.

Lück (2009) refere também esta realidade, em que os professores da comunidade escolar que assumem esta importante responsabilidade estão “conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, competências e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar” (p.10).

Souza (2008) alerta que no Brasil, em praticamente todas as redes de ensino, se apresenta a reclamação da falta de cursos de formação técnica para os diretores. Essa reclamação ocorre também “dos próprios dirigentes escolares, que diversas vezes se encontram no fazer cotidiano das suas funções, impactados com desafios inéditos” (p.57).

Diante desta realidade, o autor citado anteriormente refere sobre a necessidade dos cursos de formação para os diretores escolares:

Esses cursos são importantes e necessários, porque lidam com a praticidade do campo. Além disso, há uma dimensão técnica presente na função do gestor escolar/educacional e que não é tratada (nem mesmo há consenso sobre se é possível de ser tratada) nos cursos de formação inicial. Essas questões, dentre outras, são afeitas à organização da escola no contexto social e cultural do seu entorno; legislação educacional local; tarefas administrativas próprias de determinados sistemas/redes de ensino. (p.57)

Na organização destes cursos de formação para os diretores, Lück (2009) ressalta que devem envolver também “um sistema de coordenação, apoio e monitoramento de seu trabalho, associados à sua capacitação contínua focada nos desafios identificados no processo, de modo que esse profissional possa exercer as funções conforme desejável” (p.185).

Ingham et al. (2015) referem que parte dessa lacuna na formação dos diretores é explicada pela formação ofertada nos cursos de pedagogia que, segundo os autores, “apresentam uma concentração muito pequena de conteúdos de gestão escolar na grade curricular” (p. 94).

Para Teixeira e Malini (2012), além dos cursos de pedagogia não oferecerem mais formação para a gestão, as licenciaturas têm a função de preparar para a docência. Segundo Aguiar et al. (2006), as Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia, a partir de 2006, apesar de estabelecerem objetivos amplos para a formação do pedagogo, acabam por transferir

à pós-graduação a tarefa de formar profissionais para as funções de administração, de forma geral, da educação básica.

Deste modo, para Teixeira e Malini (2012), “a responsabilidade transferida à pós-graduação e a constatação de que elementos da prática dos gestores devem estar mais fortemente presentes na sua formação nos instigam a pensar em novos desenhos para cursos que se coloquem na perspectiva da formação continuada” (p.7).

Observa-se que no Brasil ainda não há um consenso sobre a formação e preparação do profissional que se torna diretor escolar, “ainda não há um consenso sobre a melhor forma de identificar e preparar esse profissional para assumir a função de líder escolar. No que tange aos processos de formação, é constatado um hiato entre os cursos oferecidos e os desafios que esse profissional enfrenta no dia-a-dia da escola” (Ingham e Dias, 2015, p. 14).

Neste sentido, partindo do princípio do que disse Canário (1994, citado por Barros 2016, pp. 1755-1756)

não é necessário apenas formar o diretor de escola para que estes apliquem o que aprenderam para transformar a escola em que atua, “e sim implica fazer da mudança da escola um processo de formação e de mudança dos seus diretores. A partir da reflexão e pesquisa das experiências vividas é possível criar dispositivos de formação e de reflexão do cotidiano escolar, facilitando a mudança do desempenho profissional, individual e coletivo.

A análise das pesquisas sobre a formação do diretor escolar no Brasil mostra que esta formação ainda não aconteceu na sua plenitude. Assim como defende Mello (2002), a função do diretor de escola deve ser fortalecida, tendo por base o conhecimento técnico e a autoconfiança para uma liderança democrática e responsável. Ainda para a mesma autora, “estrategicamente, é pela função do diretor que será mais provável ter sucesso para induzir a escola como um todo a engajar-se num processo de construção de identidade institucional que resulte num projeto de trabalho compartilhado” (p. 97).

Neste âmbito, como refere Lück (2010, pp. 198-199), para a existência da carreira do diretor é necessário que as autoridades educativas tenham vontade política para:

“- criar diretrizes para a carreira de gestor escolar, incluindo a descrição do cargo, padrões de competência mínimos em que se contemple a diferenciação entre funções pedagógicas e administrativas, tratamento da diferenciação salarial, etc. (...);

- considerar a proposição de tempo de exercício do diretor nas funções de gestão escolar de modo a estabelecer o aproveitamento máximo e contínuo das competências desenvolvidas, à luz das melhorias promovidas na escola e seus resultados refletidos na aprendizagem dos alunos;
- propor sistema de ascensão gradual de responsabilidades e complexidades;
- valorizar as experiências bem-sucedidas e a recondução do diretor para novos períodos de gestão devem ser baseados em avaliação de desempenho e resultados de funcionamento da escola e aprendizagem dos alunos”.

A estas diretrizes, juntamos também a importância de contemplar na carreira de Diretor do ensino não superior público brasileiro a diferenciação entre as especificidades de níveis de ensino - Educação Infantil, Anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e Ensino médio -, bem como a dimensão da escola - tamanho, número de alunos, pessoal docente e não docente - e o meio social onde se insere (Barros, 2016) .

As atribuições, tarefas e o próprio trabalho que têm vindo a sofrer alterações no sentido do seu acréscimo e da responsabilidade. Esta é outra circunstância que cada vez mais exige uma capacitação dos Diretores de escola. Estes aspetos devem ser levados em consideração na sua formação, e contemplar os diversos domínios ligados às áreas de Administração Escolar e de Administração Educacional como, por exemplo, no âmbito da organização da escola, da sua administração, gestão e liderança. A este respeito, já há muito que Barroso (1991, p. 649) entende que

“é preciso, portanto, que os professores que desempenham cargos de direcção e gestão, a diferentes níveis, disponham de competências específicas em domínios como: a planificação, a comunicação, o controlo e regulação, a motivação e a organização, no âmbito das actividades a realizar no estabelecimento de ensino”

De acordo com Estêvão (2002, citado por Barros, 2016, pp. 87-88), a formação do diretor escolar não pode descurar, entre outros aspetos, “a complexidade do universo profissional, as suas interacções sociais, os seus jogos e os seus enredos políticos, a diversidade de experiências de profissionalidade no interior da escola”. Nesse sentido, efetivamente, o que se espera do diretor da escola é que seja um líder “orquestrador de atores” (Lück, 2010) e capaz de somar esforços para atingir os objetivos educacionais exigidos pela sociedade atual.

Neste contexto, para a melhoria das capacidades e competências detidas pelos gestores das escolas públicas brasileiras, seria necessário integrar num plano de formação os aspetos em que os diretores se sentem menos à vontade, menos confiantes e menos seguros e, através da execução do mesmo, lhes ser possibilitado superar as suas dificuldades e contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das capacidades e competências já detidas e para a aquisição de outras (Barros, 2016).

O autor citado anteriormente ainda refere que o trabalho de análise das necessidades de formação dos Diretores das escolas deve contribuir para o aperfeiçoamento da sua formação. Assim no Brasil como em Portugal, segundo o autor, dever-se-ia “construir” um modelo de formação inicial a nível nacional de diretores escolares, como já acontece em alguns países.

Ainda sobre a necessidade de capacitação das lideranças escolares brasileiras que se encontram no exercício de suas funções Machado (2000) nos diz que “são indicadas as abordagens da formação continuada e em serviço, com foco predominante na elevação de sua qualidade e na adequação dessa formação às novas exigências impostas à gestão educacional e às lideranças escolares” (p.103).

Conclui-se, reacendendo a discussão iniciada nos idos anos 1960 sobre a necessidade de formação inicial sólida do gestor escolar brasileiro. Neste sentido, Teixeira (1968) e os poucos pesquisadores da área da Administração escolar que abordaram a formação deste profissional (Machado, 2000; Maia, 2004; Werle, 1992), referem a necessidade de formação sólida, mesmo que a nível de pós-graduação.

#### **4.4 Liderança em espaços educativos brasileiros**

Segundo Whait e Nelson (2005), o termo "liderança educacional" e os conceitos relacionados são fenômenos relativamente recentes, tendo sido incorporados no discurso da educação na década de 80.

Para uma melhor compreensão do fenómeno da gestão e da liderança no atual contexto educacional brasileiro vamos apontar o nosso foco para a evolução da organização da escola, no que diz respeito à sua gestão e autonomia a partir da década de 1980.

Após um longo período de ditadura militar, entre 1964 e 1985, que não iremos analisar por não fazer parte do nosso estudo, o movimento de reabertura política e democrática impulsionou uma nova fase de elaborações teóricas na administração escolar brasileira. Com este movimento, “o enfoque tecnocrático, até então fortemente presente na gestão escolar, dá

espaço ao debate de caráter político e pedagógico, em um ambiente que se pretende aberto às decisões compartilhadas, e com relativa autonomia gerencial” (Pena, 2013. p.21).

Em 1988 é promulgada a Constituição Federal Brasileira, que institui o enfoque democrático da gestão do ensino público brasileiro:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Em 1996 entra em vigor a Lei nº 9.394/96, “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (LDBEN), lei estruturante da educação brasileira que define, no Art, 14 “a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” Com este conjunto de regras estabelecidos pela LDBEN, cria-se uma oportunidade de participação de toda a comunidade na gestão das escolas brasileiras.

Mais recentemente, o novo projeto do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigência de dez anos e que estabelece vinte metas que deverão ser alcançadas pela educação brasileira no decênio 2014 a 2024, enuncia como uma de suas dez diretrizes a “VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. A meta 19 do plano incide “sobre a gestão democrática da educação e pretende, por meio de 8 estratégias, assegurá-la no prazo de 2 anos” (Saviani, 2014).

Percebe-se, assim, que o debate educativo sobre a gestão das escolas brasileiras, que teve início na década de 80, contribuiu para a ampliação “de um modo de gestão escolar, baseado nos pressupostos de autonomia e maior participação popular” (Pena, 2013, p. 21).

Para além desse debate iniciado na década de 80, na década de 90 são instituídos os sistemas de avaliação externa da educação brasileira. A ampla divulgação dos resultados dessas avaliações também forneceu de base para o discurso da necessidade de um novo modelo de gestão que fortalecesse a democracia, a eficácia escolar e a qualidade educacional (Pena 2013).

Face às alterações ao novo modelo de gestão democrática apresentado às escolas brasileiras, nos últimos anos tornou-se de extrema importância a competência da liderança no trabalho desenvolvido pelo diretor escolar.

Diante desta nova responsabilidade do diretor pela gestão da escola democrática, apresentamos uma revisão da literatura centrada nas questões da gestão e da liderança, uma vez que são dois conceitos centrais para perspetivar questões relacionadas com estas mudanças.

Justificamos, ainda, a importância que hoje é dada às questões relacionadas com a liderança e a sua importância na busca pela democratização e pela eficácia da escola.

#### **4.5. A Liderança na formação do diretor escolar na atualidade: um desafio para os sistemas de ensino.**

Nas últimas décadas do século XX, as investigações e propostas sobre a gestão das escolas destacam a importância do papel do diretor escolar, e chamam a atenção para a necessidade de conceber e organizar propostas de formação que melhorem e fortaleçam as capacidades e os conhecimentos que os diretores têm que revelar para liderar as instituições escolares (Poggi, 2001).

Day e Sammons (2013) referem que nos últimos 15 anos testemunhou-se, em todo o mundo, um esforço muito consistente dos formuladores de políticas educacionais para reformar escolas, tornando-as mais responsáveis para melhorar o desempenho dos alunos. Ainda para os autores, pesquisas internacionais fornecem evidência empírica substancial de que a qualidade da liderança pode ser um fator crítico para explicar o resultado das escolas<sup>4</sup>. Do mesmo lado (Pont, Nusche e Moorman, 2009) referem que “Na atual reforma educacional mundial, a liderança da escola se tornou uma prioridade na política educacional” (p. 3).

As mesmas conclusões são apresentadas nos resultados do *COUNCIL OF THE EUROPEA* (2013) sobre a liderança educacional. Segundo este estudo, a liderança pode ser eficaz quando:

- Os líderes educacionais estão em posição de se concentrar na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens nas instituições e de terem a equidade;
- É baseada em papéis de liderança claramente definidos;
- Adopta uma abordagem colaborativa e inclusiva;

---

<sup>4</sup> A este respeito destaca-se o estudo realizado para a Fundação Wallace, e a extensa pesquisa realizada, há mais de uma década, por membros do *International Successful School Principals' Project (ISSPP)* projeto internacional realizado em 14 países, que visa o estudo da relação entre a qualidade da liderança e o sucesso da escola.

- É capaz de reconhecer os pontos fortes e as competências dos membros da equipe e de atribuir papéis de liderança para eles;
- O líder está numa posição que lhe permite alocar recursos e explorar abordagens pedagógicas inovadoras;
- -É inteiramente responsável e tem o apoio, não só nacional, mas também local, das autoridades regionais e da comunidade em geral, particularmente quando se esforça para introduzir alterações.

A centralidade que a escola adquiriu nas últimas décadas colocou o foco sobre o diretor como uma unidade de análise e intervenção na melhoria e mudança do processo educacional. Consistente com esta declaração, a gestão tornou-se de mais relevante, e tem sido objeto de destaque nas abordagens teóricas e em trabalhos de investigação (Poggi, 2001).

No Brasil, a partir da Constituição de 1988, a gestão democrática passou a fazer parte do texto legal, enquanto um princípio da educação nacional. Perante esse desafio de gerir a escola democraticamente, veio também o reconhecimento da necessidade de programar e oferecer propostas de formação orientadas para melhorar e fortalecer as capacidades e os saberes que os diretores devem exercer nas escolas, no enfrentar de condições dinâmicas, flexíveis e em contínua mudança (Moraes & Lima, 2007; Poggi, 2001, citados por Lück, 2011).

Com a nova perspectiva do processo de democratização das unidades escolares brasileiras, veio o reconhecimento da importância da competência profissional dos diretores das escolas e, com isso, a percepção da necessidade de formação contínua e permanente deste profissional.

Nos tempos que correm, e em linha com um conjunto de transformações que se estão a operar nos sistemas educativos, o gestor escolar é confrontado com este processo de inovação e de mudança, e com um conjunto de alterações a nível político, organizacional e local, os quais relacionam, claramente, a sua função e missão com os resultados obtidos pelas instituições em que estes atuam. Assim, segundo Lück (2010), “torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções” (p. 10).

No entanto, segundo Teixeira e Malini (2012), o resultado da pesquisa realizada pela FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA (2011) mostrou que nas propostas de formação contínua oferecidas aos diretores escolares, “os conteúdos dos cursos ainda são considerados muito teóricos e pouco auxiliam a desenvolver as competências que a pesquisa sugere que sejam necessárias aos diretores de escola. São elas, a saber: competências de resultado, planeamento, liderança, pedagógicas e administrativas” (p. 3).

Pont et al. (2008) referem que práticas nacionais e evidências de diferentes fontes mostram que “as escolas bem-sucedidas precisam de efetiva liderança, gestão e administração” (p.18). Assim, segundo os autores, os líderes escolares precisam de formação específica para responder às funções e responsabilidades ampliadas. Do mesmo modo, para Bolívar (2006) a capacidade de uma escola para melhorar depende, de modo significativo, de líderes que contribuam ativamente para dinamizar, apoiar e animar, de modo a que a sua escola aprenda a desenvolver-se.

Diante destas funções ampliadas do trabalho do diretor escolar, para Quintas e Gonçalves (2012), “o diretor tem de desenvolver tarefas que visem funcionar a instituição no quadro dos normativos e regulamentos gerais e próprios, isto é, gerir, mas também influenciar os restantes elementos da organização para que esta melhore” (p.131).

No entanto, para Costa e Castanheira (2015)

Se num quadro de formação dos gestores escolares não nos parece ser de desprezar dimensões técnicas e instrumentais dos processos de gestão, afigura-se-nos, contudo, claro que, no desenvolvimento destes programas de capacitação, a vertente educativa e pedagógica da liderança, deve sobrepor-se às orientações administrativas, efficientistas e hierárquicas, as quais, (...) estão longe das características das organizações contemporâneas, em geral, e da especificidade da escola como organização educativa, em particular” (pp. 35-36).

Do mesmo modo, Lück (2011) refere que de entre as temáticas de gestão oferecidas nos cursos de formação de diretores, nas últimas décadas são registadas também iniciativas consistentes voltadas para a gestão escolar, com atenção dada a temática da liderança. Uma delas, é o *National College of School Leadership (NCSL)*, criado em 2000, e em funcionamento há mais de dez anos na Inglaterra, que tem como objetivo “promover o desenvolvimento da liderança educacional de escolas e centros de atendimento às crianças, mediante a realização de programas de formação inicial e a capacitação continuada de diretores escolares” (Lück, 2011, p.182).

Outra iniciativa da Inglaterra voltada para esta temática é o *National Professional Qualifications for Headship (NHPQ)*. Segundo Machado (2000) esse programa tem como objetivo a capacitação profissional de dirigentes escolares e é dirigido aos diretores ou candidatos a diretores, dentro das seguintes categorias: a) qualificação profissional, para candidatos a diretor (existe a idéia de torná-la obrigatória); no caso de se tornar diretor, trabalha-

se a dimensão de liderança; b) capacitação em liderança e gerenciamento para diretores iniciantes, com até dois anos; c) capacitação com ênfase na dimensão de liderança, para diretores com mais de quatro anos de exercício. (p. 106)

Fullan e Hargreaves (2001) referem que “a criação de oportunidades de liderança mais cedo (...) alargariam as possibilidades de delegação de funções (...) permitindo aos dirigentes dos estabelecimentos de ensino (...) definir prioridades mais claras no seu trabalho” (p. 32).

Mello (2002) defende que a função do diretor de escola deveria ser fortalecida, tendo por base o conhecimento técnico e a autoconfiança para uma liderança democrática e responsável. Ainda para a mesma autora, “estrategicamente, é pela função do diretor que será mais provável ter sucesso para induzir a escola como um todo a engajar-se num processo de construção de identidade institucional que resulte num projeto de trabalho compartilhado” (p. 97).

Nesse processo de construção do processo de trabalho compartilhado da escola, a liderança, conforme descrita por Fullan (2003, citado por Pena & Soares, 2014) é o “elemento chave, capaz de transformar as escolas em ambientes coletivos de aprendizagem, onde a colegialidade e a colaboração entre os docentes se torne parte integrante de um aperfeiçoamento constante e sustentado” (p.45).

As conclusões do *COUNCIL OF THE EUROPEA UNION* (2013) referem que a liderança educacional exige uma gama de competências altamente desenvolvidos, apoiada por valores centrais. Ela exige compromisso profissional, capacidade de motivar e inspirar, habilidades de comunicação gerencial, pedagógica.

Ainda de acordo com as conclusões do *COUNCIL OF THE EUROPEA UNION* (2013), a seleção, recrutamento, preparação e retenção de pessoal competente para as maiores posições de liderança nas instituições de educação, e a provisão de condições favoráveis para o seu desenvolvimento profissional, são, portanto, de importância crucial e exigem cuidado e atenção pelos tomadores de decisão.

Neste sentido, as mudanças legais ocorridas no Brasil nos anos 90 redirecionaram as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo, entre outros aspetos, a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas.

É neste contexto de reforma da educação que surgem as reflexões sobre a necessidade de novas ações para a formação de gestores escolares no Brasil e a exigência do desenvolvimento de competências de liderança entre os gestores.

Porém, nesta exigência de desenvolvimento de competências de liderança para melhorar as propostas de gestão das escolas, Bolívar (2006) chama a atenção para a importância do peso das tradições culturais e históricas, pelo que considera que não se podem transferir propostas de um país para outro, ignorando a cultura escolar. Assim, para países com as características estruturais como as do Brasil, não se podem transferir, sem acautelar diferenças, as práticas e as experiências anglo-saxónicas de liderança educacional.

Ainda para o autor, “as direcções e o professorado operam num contexto determinado, que condiciona largamente o que podem fazer, e – por vezes – de que estão cativos (p.78)”. No entanto, como assinalam Hallinger et al. (1996, citados por Bolívar, 2006), “a investigação não tem prestado a atenção adequada à influência que o contexto organizativo e social tem na possível liderança que a direcção pode exercer “(pp. 77-78).

No que se refere a influência do contexto organizativo sobre a possível liderança exercida, Leithwood, Day, Sammons, Harris e Hopkins (2006) referem, como conclusão da revisão de literatura, sete alegações sobre a liderança escolar bem-sucedida.

1. A liderança educacional, a seguir ao ensino em sala de aula, é segunda causa que influencia, positivamente, a aprendizagem do aluno.
2. Quase todos os líderes de sucesso tiram proveito do mesmo repertório de práticas de liderança básicas.
3. As maneiras pelas quais os líderes aplicam essas práticas de liderança básicas - e não as próprias práticas - demonstram capacidade de resposta aos contextos em que trabalham.
4. Os diretores de escolas melhoram o ensino e a aprendizagem, de forma indireta, mas poderosa, através da própria influência na motivação no quadro de funcionários, no comprometimento e nas condições de trabalho.
5. A liderança educacional tem maior influência nas escolas e nos estudantes quando é amplamente distribuída.
6. Alguns modelos de distribuição do poder por parte da liderança são mais eficazes do que outros.
7. Poucas características pessoais explicam a variação na eficácia da liderança.

Estas premissas que não são consistentes entre si, encontram, no entanto, apoio em quantidades variáveis de evidências empíricas.

Partindo do pressuposto da segunda alegação, percebe-se que, independentemente do contexto organizativo e da diversidade encontrada pelo diretor escolar, quase todos os líderes de sucesso tiram proveito do mesmo repertório de práticas de liderança básicas.

Deste modo, percebe-se a necessidade de programas de formação contínua para os diretores escolares como os que já existiram e existem em Inglaterra. Segundo Barros (2006), nos programas disponibilizados para estes profissionais são oferecidos “cursos de formação específica que incluem aspetos pedagógicos, administrativos, de gestão financeira e de gestão dos recursos (humanos e materiais) e no contexto atual os cursos “dão uma especial atenção ao domínio da liderança” (pp. 1875-1876).

Conclui-se que, como refere Barros (2016), “diante da multiplicidade de papéis com que os líderes são confrontados diariamente, a formação do diretor centrada também na liderança, poderá desenvolver no diretor competências que contribuirão para melhorar a qualidade da educação nas escolas”.

Diante do exposto, percebe-se a importância desta pesquisa sobre a valorização da competência da liderança na formação do diretor escolar e a sua importância, para que haja uma mudança na escola e, assim, uma melhoria na qualidade da educação brasileira.

## **Parte II**

### **Metodologia**

Este estudo pretende contribuir para a compreensão de aspetos relacionados à liderança escolar nos espaços educativos nomeadamente no que se refere a sua importância no desempenho do diretor escolar. Trata-se de uma problemática recente, pelo que pensamos que esta investigação pode dar um contributo, ainda que modesto, para a compreensão deste fenómeno.

Neste capítulo serão referidas as opções metodológicas escolhidas para responder às questões de investigação e para alcançar os objetivos propostos. Assim, apresentamos a fundamentação das opções metodológicas escolhidas no decurso da investigação, as técnicas de recolha de dados e respetivos procedimentos de análise, bem como a escolha dos sujeitos da investigação.

## 1. Definição do problema, questões de investigação e objetivos

Em educação têm-se tornado cada vez mais comuns os estudos sobre a importância da liderança do diretor escolar.

As conclusões do estudo realizado pelo Conselho da União Europeia sobre uma liderança eficaz na educação (COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2013), reconhecem que os bons dirigentes educativos desenvolvem uma visão estratégica para os seus estabelecimentos, desempenham o papel de modelo, tanto para os aprendentes como para os docentes, e são essenciais para criar um ambiente eficaz e atrativo que seja propício à aprendizagem. Ainda de acordo com o resultado do estudo, promover níveis de escolaridade mais elevados para os diretores escolares é de importância fundamental para garantir que os dirigentes escolares sejam capazes de desenvolver as capacidades e as qualidades necessárias para assumir o crescente aumento do número de tarefas com as quais são confrontados.

Neste sentido, o nosso principal objetivo foi analisar a liderança de uma diretora de escola, tendo presente as dimensões da formação e desempenho do trabalho de direção face às novas exigências. Pretendemos recolher dados que funcionem como indicadores da importância da formação para melhorar a liderança e o desempenho do diretor escolar. Com este objetivo, foram levantadas as seguintes questões:

- ✓ O que pensam os professores sobre as mudanças introduzidas nas escolas nos últimos tempos?
- ✓ Com que desafios os líderes se deparam atualmente na direção de uma organização educativa?
- ✓ Que formação é necessária a um diretor para melhorar o seu desempenho diante destes desafios?
- ✓ Em que medida a formação em liderança pode contribuir para melhorar o desempenho do diretor escolar?

Decorrente destas questões foi estabelecido o seguinte objetivo geral:

- Conhecer as perceções de diretores e dos professores sobre a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar.

Este objetivo de carácter geral foi dividido em quatro objetivos específicos:

1. Perceber quais as percepções que existem no que se refere à formação em liderança no desempenho do diretor escolar;
2. Averiguar a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar;
3. Reconhecer, na instituição escolar, características de liderança, e sua influência no desempenho da organização;
4. Aprofundar o conhecimento sobre uma diretora da escola, reconstituindo o seu trajeto de vida pessoal e profissional.

## **2. Tipologia do estudo**

Para executar este trabalho de investigação, optou-se por estudo de caso.

Ludke e André (1986) referem que o estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa que vem ganhando muita aceitação e credibilidade na área da educação, mais precisamente para investigar questões relacionadas com a escola.

De acordo com o título da presente investigação, o “caso” em estudo é a liderança de uma escola, situada em Balsas, e as percepções dos professores sobre a importância da formação em liderança para melhorar o desempenho do diretor escolar.

Sabendo que as escolas são entidades únicas, com características que as distinguem entre si, optámos por um estudo de caso por pretendermos estudar de que forma esta escola em particular percebe a importância da formação em liderança para melhorar o desempenho do trabalho do diretor escolar.

Para Ponte (1994), “um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social (p.3)”.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32). O mesmo autor ainda refere que o estudo de caso não implica nenhuma forma específica de recolha de dados, os quais podem ser quantitativos e qualitativos.

Para Muñoz-Catalán e Monteiro (2016, p 8.), “o estudo de caso está intimamente relacionado com o entendimento de significados que os contextos sociais são construídos, mas

também pode coletar um interesse em dar conta o efeito da dimensão temporal do fenômeno estudado”.

Nesse sentido, não se trata de provar o fenômeno estudado, nem tão pouco generalizá-lo, e sim de procurar ‘explicação’ adequada para tal ocorrência, o que nos permitirá dizer apenas que, em acontecendo tal fenômeno, a sua explicação é a que oferecemos ou na qual apostamos (Michelat, 1987, p. 199-203).

Por outro lado, isto não quer dizer, que não se possa, a partir do caso examinado, fazer inferências e elaborar conclusões que tenham validade para o sistema como um todo, já que, no próprio caso em questão, não se deixa de examinar os determinantes estruturais que agem não apenas para aquele caso, mas para o todo do qual ele faz parte (Paro, 1992).

### **3. Paradigma de investigação**

Segundo Muñoz-Catalán e Monteiro (2016), “o paradigma é um quadro teórico, uma maneira de perceber e compreender o mundo” (p. 3), o que implica, de certa maneira, a aproximação com áreas problemáticas e específicas para analisá-las e interpretá-las.

Para Minayo (2001, p.18), “toda a investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais”.

Gil (2006) define a pesquisa social “como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (p. 42).

Marconi e Lakatos (1999) referem que “a pesquisa tem importância fundamental no campo das ciências sociais, principalmente na obtenção de soluções para problemas coletivos” (p.18).

Malhotra et al. (2006) define a pesquisa qualitativa como uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema” (p. 110).

Para Gil (2006), a investigação qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. O caráter qualitativo da investigação leva-nos a considerar a questão da representatividade. Neste sentido, para Guerra (2014), na metodologia qualitativa “considera-se que não tem muito sentido falar de amostragem, pois não se procura uma representatividade estatística, mas sim uma representatividade social” (p. 40).

Malhotra et al. (2006) referem que não há contradição em termos metodológicos, assim como não há continuidade entre pesquisa quantitativa e qualitativa. Ambas possuem natureza, objetivos e aplicações distintas. Enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística, a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

A abordagem metodológica a ser adotada neste estudo é mista, ou seja, serão utilizadas as metodologias qualitativa e quantitativa. Esta possibilidade de os investigadores utilizarem técnicas qualitativas e quantitativas é apontada por Sousa (2005, citado por Costa & Bento, 2015) que refere que, independentemente das posições teóricas do investigador, é a investigação que requer esta ou aquela metodologia.

Nesse estudo recorreremos a técnicas de recolha de dados como o inquérito por entrevista que se insere numa perspetiva qualitativa e a aplicação de um inquérito por questionário que teve como objetivo a recolha de dados quantitativos.

Por se tratar de um estudo de caso, julgamos oportuno clarificar que este estudo incide sobre uma realidade particular e se propõe interpretar perceções acerca de um fenómeno único, a liderança da diretora da escola pesquisada, assim deixaremos de lado a produção de generalizações que não fariam sentido uma vez que estudamos um caso particular.

#### **4. Contexto de investigação**

Quivy e Campenhoudt (2013) nos dizem que é necessário que o investigador delimite o campo de estudo, num espaço geográfico e social, assim como num espaço temporal, e realize a sua caracterização contextual.

Neste sentido, tomámos como campo de estudo uma escola pública, dos anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, localizada no meio urbano, do município de Balsas, no Brasil.

##### **4.1. Caracterização da escola**

A escola pesquisada está situada na zona urbana do município de Balsas e tem mais de 30 anos de funcionamento. No ano letivo de 2017, a população escolar era constituída por 505 alunos. Os alunos estavam repartidos pelos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, 1º ao 5º ano,

no turno matutino e Anos Finais do Ensino Fundamental, 6º ao 9º ano. Destes alunos, 153 estavam matriculados em tempo integral no Programa do Governo Federal “Mais Educação”.

O edifício é pequeno e em bom estado de conservação, construído há mais de trinta anos. De uma forma geral, a escola tem equipamentos capazes de apoiar a prática letiva e as atividades extracurriculares.

A nível económico, a comunidade escolar integra alunos com grandes carências económicas. A escola tem uma unidade de ensino especializado para alunos com necessidades educativas especiais.

A trabalhar com estes alunos estão 25 docentes. O corpo não docente conta com 9 elementos, destes, 100% é efetivo. O corpo docente e não-docente muda a cada ano em função das turmas formadas em cada início de ano lectivo e da quantidade de alunos matriculados no Programa Mais Educação. De referir, também, a existência de uma sala multifuncional, que atendeu no ano de 2017, 44 alunos. Esta sala multifuncional fomenta e permite a integração de crianças e jovens com necessidades educativas especiais, garantindo, também, que os demais alunos da escola lidem de perto com a diferença.

Os recursos são parcos, e isto dificulta a manutenção de espaços como o laboratório de informática que se encontra com muitos computadores sem funcionar o que não facilita o uso das tecnologias da informação e comunicação.

Devido aos parcos recursos, a escola não oferece alguns espaços passíveis de permitir um processo de ensino e de aprendizagem adequado, como pátio aberto, biblioteca, laboratório de informática em funcionamento, refeitório, quadra desportiva e deixa a desejar na resposta a uma multiplicidade de interesses dos alunos, quer do ponto de vista das infraestruturas, quer do ponto de vista da oferta de escola.

## **5. Sujeitos da investigação**

Com o objetivo de reunir dados sobre a liderança da diretora da escola, foram definidos como sujeitos da investigação o diretor e o grupo de docentes.

A escolha da diretora decorre do facto de se tratar de uma diretora com vários anos de experiência e que desempenha a função de diretora, há quinze anos, sendo treze nesta escola.

Antes de assumir esta função, a diretora relata que trabalhou como: professora, diretora de uma outra escola da rede municipal do mesmo município e como coordenadora dos PCN's

(Parâmetros Curriculares Nacionais)<sup>5</sup>. Neste período a diretora relata que ficou três anos na coordenação dos PCNs e que trabalhava com grupos de professores, não só do município de Balsas, mas também de outros municípios da região.

A diretora em estudo é efetiva do município desde 1988, com concurso de 20 horas semanais, ou seja, é professora há 27 anos. No momento da entrevista era diretora da escola em estudo há treze anos e que no corrente ano atua também como professora com aulas no turno matutino, sendo oito aulas nas salas do 1º ano e cinco aulas nas salas do 2º e 5º ano. A diretora informou, também, que tem como parte do corpo diretivo um coordenador - liderança intermédia - que a auxilia na organização pedagógica e na gestão geral da escola.

A entrevistada é formada em Letras com especialização também em Letras e Gestão e Supervisão Escolar.

## **6. Técnicas e instrumentos de recolha dos dados**

Para a recolha dos dados o investigador seleciona métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa. Estes têm como objetivo reunir informações capazes de contribuir para a resposta às questões de investigação formuladas e alcançar os objetivos definidos.

Gil (2006) refere como método científico o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (p. 8). Para o autor, a escolha do método é determinada “pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir” (p. 8).

Quivy e Campenhoudt (2013) definem método como um “dispositivo específico de recolha ou de análise das informações, destinado a testes hipóteses de investigação” (p. 187). Ainda para os autores, na aplicação prática de um método as “técnicas” são “procedimentos especializados que não têm uma finalidade em si mesmos” (p. 187).

Marconi e Lakatos (1999) nos dizem que “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queria confirmar, e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato” (p. 33).

---

<sup>5</sup> Parâmetros Curriculares Nacionais são diretrizes elaboradas pelo Governo Federal com o objetivo principal de orientar os educadores por meio da normatização de alguns fatores fundamentais concernentes a cada disciplina. Esses parâmetros abrangem tanto a rede pública, como a rede privada de ensino, conforme o nível de escolaridade dos alunos.

Considerando as questões de investigação, os objetivos estabelecidos e o contexto do terreno, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram o inquérito por entrevista, e o inquérito por questionário. Estas técnicas e instrumentos foram selecionados em função da tipologia dos dados a recolher.

### **6.1. Inquérito por entrevista**

Para Gil (2006) “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” (p.109). Ainda para o autor “A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.” (p.128)

Sobre o inquérito por entrevista Gil (2006) destaca as vantagens da entrevista face ao questionário.

- a) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- b) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- c) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas. (p. 110).

Ainda sobre os métodos de entrevista Quivy e Campenhoudt (2013) afirmam que quando “corectamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (pp. 192-193).

Em função dos objetivos e das naturais limitações do estudo optamos pela entrevista semiestruturada por ser, segundo Quivy e Campenhoudt (2013), de entre os diversos tipos de entrevistas existentes a que “é certamente mais utilizada em investigação social” (p. 191). Trivinos (1987) refere que “para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar coleta de dados” (pp. 145-146).

Ainda para Trivinos (1987) “a entrevista semi-estruturada (..), oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (p. 146).

Desta forma, na entrevista semi-estruturada aqui seguida o entrevistador recolheu informações capazes de refletir as ideias e percepções do sujeito entrevistado.

### 6.1.1. Guião e procedimentos

Para alcançar os objetivos pretendidos partimos para a preparação da entrevista semi-estruturada selecionando os tópicos, as questões e os métodos de análise. Como a entrevista que realizámos se trata de entrevista semi-estruturada partimos para a elaboração do respetivo guião.

Com este objetivo o guião de entrevista foi organizado em seis blocos como mostra a Figura 1.

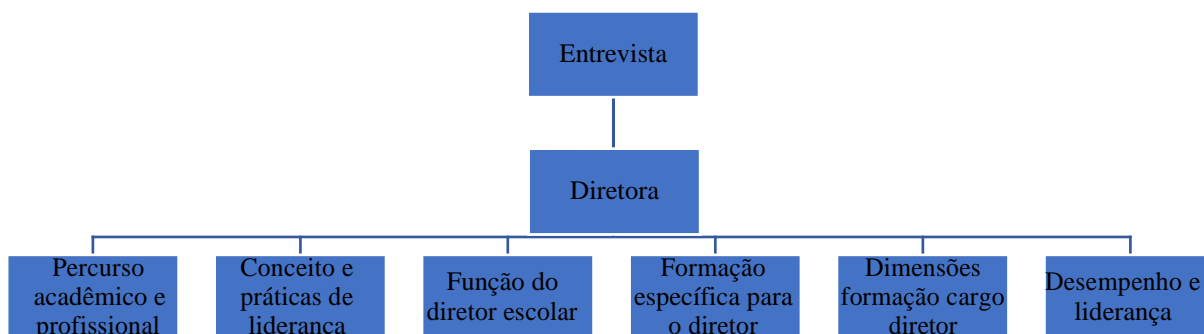


Figura 1

A entrevista foi dirigida à diretora da escola, com vista à recolha de percepções da líder acerca da organização. Os objetivos estabelecidos foram os seguintes:

- ✓ Caracterizar a protagonista do estudo, procurando aferir acerca das suas características pessoais e profissionais procurando, desta forma, dar resposta a algumas questões que reportam a dados pessoais e profissionais da entrevistada, assim como aferir sobre o seu percurso até assumir o cargo de diretora;
- ✓ Conhecer os conceitos e as práticas de liderança da entrevistada;

- ✓ Recolher dados caracterizadores da função de Diretor de escola, na percepção da diretora;
- ✓ Averiguar a formação considerada pela diretora necessária para o exercício do cargo;
- ✓ Aferir as dimensões necessárias ao exercício da função de diretor para a construção da visão da escola;
- ✓ Recolher dados referentes ao desempenho/liderança e formação do diretor de escola.

Foi efetuada a gravação áudio da entrevista e respetiva transcrição, sob autorização da entrevistada. Este aspeto revelou-se útil, na medida em que permitiu captar, na íntegra, a interação verbal para posterior recolha de informação significativa. A entrevista decorreu na escola pesquisada, em ambiente informal, tendo durado 45 minutos.

## **6.2. Inquérito por questionário**

Conforme refere Gil (2006), o questionário pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas” (p. 128).

Ainda para o autor, a técnica do questionário apresenta uma série de vantagens. Algumas dessas vantagens tornam-se mais claras quando o questionário é comparado com a entrevista. De entre elas, e de acordo com o objetivo da nossa pesquisa, podemos citar as seguintes questões:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio ou on line;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;

- e) não expõe os pesquisados à influência das opiniões e ao aspeto pessoal do entrevistado.

Esta técnica é, na maioria das vezes, proposta por escrito aos respondentes e, segundo Quivy e Campenhoudt (2013),

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à 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 os investigadores” (p. 188).

Nesse sentido, o questionário teve como objetivo conhecer a perceção dos professores sobre a liderança escolar e sua importância para o desempenho do diretor escolar.

Nesta investigação foram utilizadas questões de resposta fechada, onde, segundo Gil (2006), “pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa entre as que são apresentadas numa lista” (p. 123), e que mais se adequa à sua opinião. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente tratadas. Em todos os blocos do inquérito por questionário foi selecionada uma escala ordinal que permite saber o grau de concordância dos inquiridos com as afirmações dadas.

O inquérito por questionário foi aplicado ao corpo docente da escola em estudo, isto é, a 28 docentes. Dos 28 questionários enviados foram recebidos 18, o que corresponde a uma taxa de retorno de 68%. Este facto faz com que os dados estatísticos possam ser considerados relevantes. Foi possível recolher respostas de docentes de todos os níveis de ensino o que confere validade aos dados.

A análise e interpretação dos dados recolhidos são centrais para o sucesso da investigação por disponibilizarem dados mensuráveis.

Pretendeu-se, desta forma, reunir dados representativos e fiáveis sobre as perceções destes atores relativamente ao fenómeno em análise.

A aplicação do inquérito por questionário observou a garantia do anonimato das informações recolhidas.

### **6.2.1. Procedimentos**

O inquérito por questionário foi dirigido a todo o corpo docente da escola e visava os seguintes objetivos:

- ✓ Conhecer a percepção dos professores sobre a importância da formação em liderança para o desempenho do diretor;
- ✓ Conhecer as percepções dos professores sobre a organização do ambiente escolar;
- ✓ Conhecer as percepções sobre o acompanhamento do processo pedagógico da escola pelo diretor;
- ✓ Conhecer a percepção dos professores sobre a gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.

O inquérito é composto por vários blocos que privilegiam as áreas da liderança, da gestão, da prática pedagógica, a saber:

- 1) Formação necessária ao diretor de escola;
- 2) Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar;
- 3) Regulação do contexto escolar;
- 4) Ambiente escolar;
- 5) Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia;
- 6) Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e compromisso com a melhoria contínua;
- 7) Liderança do diretor escolar.

Com vista à eficaz aplicação dos inquéritos por questionário, o investigador estabeleceu uma estratégia que assentou na sensibilização dos docentes para a relevância do estudo numa apresentação feita à equipa da escola. Este estudo foi também identificado como relevante, uma vez que daria a conhecer melhor a importância da liderança na formação do diretor escolar. Assim, foi possível que as respostas ao questionário fossem dadas nas reuniões da equipa, no ambiente da organização escolar, onde os docentes puderam posicionar-se, face às perguntas.

No que se refere ao preenchimento do questionário Quivy e Campenhoudt (2013) referem que este pode ser de administração direta, quando o preenchimento fica a cargo do próprio respondente, ou de administração indireta, quando é próprio inquiridor que regista a informação fornecida pelo respondente. Óptamos, neste trabalho, pela administração direta dos inquéritos por questionário e em suporte de papel.

#### **6.4. Pré-teste aos instrumentos de recolha de dados**

Com o objetivo de que houvesse uma maior aproximação do campo de estudo, o inquérito por entrevista foi testado. Com este objetivo, foi aplicado a uma diretora de outra escola com características similares à escola em estudo.

Para que se aproximasse o mais possível das características do campo de estudo, o teste do inquérito por questionário foi aplicado a professores de uma outra escola com características similares a escola pesquisada.

Este exercício teve como finalidade, “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão” (Gil, 1999, p. 134).

Este momento foi uma oportunidade de antecipar possíveis dificuldades encontradas pelos respondentes, bem como de refletir sobre as categorias, subcategorias e indicadores em estudo, com o objetivo de efectuar possíveis correções e melhorias.

## **Parte III**

### **Apresentação, análise e discussão dos resultados da investigação**

Nesta parte III da presente dissertação procederemos à apresentação e à discussão dos resultados obtidos através do inquérito por entrevista e do inquérito por questionário, e teremos como enquadramento as questões de investigação enunciadas, os objetivos definidos, bem como os pressupostos teóricos apresentados na Parte I.

Recordamos que o objetivo geral que estabelecemos foi o de “perceber em que medida a formação em liderança pode contribuir no desempenho do diretor escolar” e, como objetivos específicos propusemo-nos:

- Identificar conceitos e práticas de liderança exercidas pela diretora da escola.
- Aprofundar o conhecimento sobre a diretora da escola, reconstituindo o seu trajeto de vida pessoal e profissional.
- Averiguar a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar.
- Reconhecer na instituição escolar características de liderança, e sua influência no desempenho da organização escolar.
- Identificar a perceção do diretor, coordenadores e professores naquilo que se refere a formação em liderança no desempenho do diretor escolar.

Para apresentar os dados e discutir os resultados óptamos pela triangulação dos dados recolhidos no inquérito por entrevista à diretora e do inquérito por questionário que foi aplicado aos docentes. As respostas recolhidas no inquérito por questionário foram dadas por docentes das duas etapas ofertadas pela escola e pela liderança intermédia.

#### **1. Análise da Entrevista realizada à diretora**

##### **1.1 Caracterização do entrevistado**

O tema caracterização do entrevistado compreende as categorias percurso académico e profissional. Esta categoria teve como objetivo recolher dados para a caracterização da entrevistada.

De acordo com o seu próprio discurso, a diretora tem experiência na educação, faz parte do quadro efetivo “*com uma matrícula*” há dezenove anos. Tem um concurso de 20 horas semanais. Quando perguntado se atualmente atua só na direção da escola a mesma informou que atualmente “*Eu assumo 8 aulas, do 1º aninho e 5 aulas, do 1º, 2º e 5º ano*”. Como refere Lucchesi (1999) em pesquisa realizada pela autora a figura do diretor de escola pública brasileiro “trata-se de um professor egresso da sala de aula” (p.107).

A diretora refere ter “*especialização em Gestão*” e ter experiência em direção de escola “*desde agosto de 1996*”. A mesma refere ser esta a segunda escola que ocupa o cargo de diretora. Tais atributos experienciais sugerem estar-se na presença de uma líder com experiência e com especialização para atuar no cargo.

Este ator refere ainda possuir, desde 2003, um conhecimento aprofundado da escola que “*em 2003... pela secretaria (...) para assumir a direção desta escola e estou até hoje*’. Nota-se aqui que a ocupação do cargo da diretora pesquisada foi por indicação da secretaria de educação da época. Segundo (Machado, 2000, p. 101), na década de 90 o critério de indicação (técnica ou política) era a escolha predominante para o acesso ao cargo de diretor. Para Vieira e Vidal (2015), este critério de escolha “fere princípios democráticos e republicanos, na medida em que esses procedimentos não envolvem critérios claramente definidos, publicidade e transparência” (p. 27).

Em seu próprio discurso a diretora dá nota de que resistiu para assumir o cargo: “*quando fui escolhida para assumir o cargo de diretora*”, pois não tinha “*qualificação e nem estudo pra mim assumir esta direção*”. Tal como referem Ingham e Dias (2015), “estudos e pesquisas com diretores brasileiros reconhecem a distância entre o preparo que o gestor possui ao assumir uma escola pública e a formação necessária para desempenhar esse papel com eficiência” (p. 94).

Ao nível do relacionamento com os pais e alunos, a diretora refere que este é bom: “*os pais também, na oportunidade que eu tenho de estar em reuniões, sempre eu to comentando se vocês acham que têm alguma dificuldade, que pode haver alguma melhoria, pois que estejam conversando*”.

Em termos de estratégias de ação junto dos estudantes, a diretora refere que a escola precisa “*ver onde o aluno tá tendo conflitos, trabalhar situações onde a gente possa tá sanando essas dificuldades encontradas*”. Este facto indica que as suas relações com os estudantes se regem pela cordialidade e pelo respeito.

Sobre o clima organizacional da escola, a diretora revela que tem cuidado para não trabalhar com autoritarismo, e refere a importância das práticas de liderança: “*saber conduzir cada situação que surge, mesmo que seja difícil, e sempre tentar levar para o lado positivo*”.

Sobre a resolução de conflitos, a diretora apresenta a ideia de que, na escola, tem “*abertura, muito nessa parte de conversar*”, e que o líder “*precisa também ter muito cuidado com essa questão do emocional da pessoa*”.

No que se refere ao envolvimento da equipa, este ator revela que “*gosto muito de marcar reuniões, de dar abertura para eles falarem*”.

Podemos dizer que a líder da escola se caracteriza, em termos gerais, pela larga experiência em gestão, pela preocupação com a resolução de conflitos, com a cordialidade e com o respeito com a comunidade escolar.

## **1.2. Conceito e práticas de liderança**

Consideremos em seguida, a análise da categoria conceito e práticas de liderança, em função das afirmações proferidas pela diretora da escola.

No que se refere ao conceito de líder a diretora refere que “*o líder ele tem que ter várias qualidades*”. Entre estas a diretora destaca “*dedicação, esforço e compromisso*”. Segundo este ator, “*não é fácil assim ser líder porque o líder ele tem que ter várias qualidades, que tem que acompanhar no caso tem que ter dedicação e compromisso*”. Ao mesmo tempo a diretora refere que o líder “*ele precisa ter esse conhecimento do que é um líder, das suas funções*”, o que está em linha com o que refere Lück (2014, p. 95), quando afirma que “o líder deve desenvolver um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais”. Este ator refere também que “*o líder ele tem que trabalhar a autoestima*” da equipa.

Em matéria de práticas de liderança, a diretora considera que o líder precisa “*confiar e respeitar a equipe*”, e refere, no seu testemunho, que “*um líder não trabalha sozinho*”.

Nota-se que a diretora tem como prática de liderança permitir que os outros ajam e encoraja a sua vontade de agir. Lück (2014) refere que “a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas”.

Fica evidenciada, como prática de liderança da diretora, o incentivo ao estabelecimento de relações saudáveis, o que fomenta a colaboração (Costa & Bento, 2015).

Em relação à orientação e à monitorização da equipa, a diretora refere que “*tem que ver questão de assiduidade do professor, pontualidade não só do professor, mas do aluno também como os demais funcionários*”.

Refere também gostar “*dessa parte do pedagógico... a gente contribuir com o professor*”. Uma vez que foi coordenadora dos Parâmetros Curriculares Nacionais e trabalhou

com formação de professores, conhece um leque muito abrangente de áreas de interesse em educação. A diretora refere que, muitas vezes, se achar necessário, pede licença da liderança intermédia para orientar os professores. Nota-se aqui um aspeto positivo na liderança da diretora uma vez que para Libâneo (2015) “a direção da escola além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico” (p.117)

### **1.3. Caracterização da função de Diretor de Escola.**

Diante das complexidades que envolvem o funcionamento de uma organização escolar, Lück (2009) refere que se torna “cada vez mais necessário uma proposta de gestão administrativa e pedagógica que permitam trabalhar com a realidade vivenciada pelos pais, alunos, professores e escola” (p.74). Assim, quisemos saber a perceção da entrevistada sobre as funções desempenhadas por um diretor de escola.

Relativamente às funções de um diretor de escola, a entrevistada opina que “*tem que ser referência para a sociedade*”; refere também que este “*deve cumprir os dias letivos estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), acompanhar a frequência dos alunos, planeamento e pontualidade dos professores e acompanhamento geral da rotina da escola*”. Ainda para este ator, o diretor deve também “*ser muito firme nas decisões que tomar e pensar antes de tomar a decisão*”.

Para a diretora “*a preocupação com a aprendizagem dos alunos*” é outro aspeto fundamental no cumprimento das funções de um diretor de escola e destaca ser esta “*a função principal da escola: garantir o direito de aprendizado do aluno. Isso aí é fundamental*”.

Perante o exposto anteriormente, é evidente a enorme preocupação por parte da diretora com a ação pedagógica. Nesse sentido, esta faz poucas referências aos aspetos administrativos da função do diretor, apesar de evidenciar que o diretor é o responsável pelo “*acompanhamento geral da rotina da escola*”, e refere que este ator “*não trabalha só com uma dimensão; a gente observa também a administrativa, pedagógica e financeira*”. No entanto, Mello (2002) refere que a função do diretor de escola deve ser fortalecida, tendo por base o conhecimento técnico e a autoconfiança para uma liderança democrática e responsável. Neste sentido, Godinho (2013) refere que “o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica” (p. 12). Do mesmo lado Libâneo (2015) refere que “o diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico...)” (p.179). Ou seja, pode se dizer que é o diretor o responsável pela gestão e administração da escola.

#### 1.4. Formação específica para ser Diretor.

Libâneo 2015 refere que “tanto os pedagogos especialistas quanto os professores precisam estar aptos para dirigir e coordenar, em alguma instância de seu exercício profissional” (p.177). Nesse sentido nesta categoria, quisemos saber da diretora que formação considera necessária para o exercício do cargo de Diretor.

Ao assumir a direção da escola, a diretora, não tinha formação específica. Na entrevista diz: “*escolhi letras*”. Contudo, evidencia que “*depois com o tempo eu senti necessidade; eu precisava fazer um estudo específico nessa área*”. Este ator reconhece que a formação que obteve “*em gestão contribuiu muito*”. Pelo seu discurso, a diretora considerara ter sentido a falta de formação específica para o exercício da função de diretor no início da carreira.

Esta evidência vai ao encontro do que refere o EDITAL N.º 01/2015 – SEMED, que trata da seleção pública para o provimento aos cargos de diretor geral, diretor adjunto, coordenadores escolares das escolas da rede pública de ensino do município de Balsas. O edital refere, como um dos requisitos para participar da seleção a; d) Graduação em Licenciatura Plena na área da Educação, especialização em Administração e Supervisão Escolar ou Gestão Escolar;

No que se refere a formações oferecidas pela Secretaria de Educação do município, a diretora reconhece que recebeu formação, na área de gestão, disponibilizada pela Secretaria Municipal de Educação:

*“Nós tivemos, não posso te dizer bem o ano certinho, 2003. Eu tenho uma foto lá em casa de uma equipe que na época, era... secretaria de educação (...)”. Uma formação técnica nessa área. Nós tivemos. Eu me lembro bem de vários encontros, mas eu tenho o certificado em casa desse período (...)”.*

Como se constata, para a diretora não é claro se a formação realizada foi na área de gestão escolar. Da mesma forma, a diretora não faz referência se já participou de formação específica em liderança.

Contudo, dá nota da falta de continuidade das formações: “*depois nós não tivemos mais e agora surgiu essa no Pio X; Escola Digna, muito boa*”. Neste sentido, Barros (2016) julga necessário, no Brasil assim como em Portugal, dotar o sistema formativo de formação de natureza contínua e de natureza específica ou especializada, de forma adequada e ajustada às necessidades formativas destes atores educativos.

Foi referido pela diretora que as formações oferecidas contribuíram para a construção da visão de escola no que se refere à *“questão de elaborar o plano de trabalho de cada gestor (...) isso é fundamental”*. Acrescenta que o trabalho de um diretor de escola vai ser *“baseado nesse plano de trabalho que ele vai conseguir entender, o que ele precisa alcançar, o que ele precisa melhorar”*.

Relativamente à área da gestão, a diretora reconhece que as formações prestadas pela Secretaria alteraram as suas práticas de atuação. Revela que nas formações foi atribuída uma importância maior a gestão democrática, e refere que *“quando se falava de democracia, eu pesquisei muito nessa área porque eu achei que eu tava assumindo uma responsabilidade maior”*.

Especificamente com relação a oferta pela Secretaria de formação na área de liderança, a diretora tem dúvidas relativamente a este tema *“Eu já participei, nesse período mesmo nós tivemos alguns encontros voltados, direcionados, justamente para o gestor mesmo”*. Assinala-se, assim, uma referência da diretora para a formação em gestão escolar e não em liderança. Nesse sentido, segundo Day e Sammons (2013), os conceitos de liderança, gestão e administração sobrepõem-se e, ao longo do tempo e em diferentes contextos, foram-lhes atribuídos diferentes ênfases. Neste sentido, a sua utilização varia entre os países e as culturas profissionais.

Na perspectiva da diretora, os estudos ofertados nas formações foram uma janela de oportunidade para mudanças na prática de gestão. Uma dessas mudanças tem a ver com o nível da articulação pedagógica. Reconhece que passou a ouvir os docentes: *“o que eu sempre tô fazendo, nas pequenas reuniões e às vezes nas grandes é dar oportunidade de eles me avaliar, sempre isso aí acontece, não só também em relação aos professores mas também a parte, né, da cantina”*.

Parece-nos ser possível afirmar que, a diretora, apesar da experiência e da formação especializada, falta-lhe, oferta de formação contínua para o desempenho do cargo que ocupa.

### **1.5. Dimensões de formação necessárias ao exercício do cargo de Diretor.**

Sabendo das exigências apresentadas às escolas nos últimos anos (Lück, 2009), quisemos saber a percepção da diretora sobre a formação necessária para o exercício do cargo de diretor.

Esta reconhece a importância da formação para o desempenho do trabalho do diretor e, segundo diz, este *“tem que ter formação em liderança”*. Refere, ainda, que o líder *“deve reconhecer o que é um líder, qual é a função dele, que responsabilidade ele tem, ele precisa ser reconhecido do seu papel (...) acredito que tem que ter um estudo”*. Esta referência da diretora vai ao encontro do que refere (Barros, 2016), quando afirma que

*“diante da multiplicidade de papéis com que os líderes são confrontados diariamente, a formação do diretor centrada também na liderança, poderá desenvolver no diretor competências de liderança, que contribuirá para melhorar a qualidade da educação nas escolas” (p.1876).*

Questionada sobre as formações específicas para o desempenho do diretor ofertadas pela Secretaria de Educação, de forma vaga a diretora reconhece que *“tivemos, não posso te dizer bem o ano certinho, 2003..., e nesse tempo nós recebemos uma formação técnica nessa área; nós tivemos, eu me lembro bem vários encontros”*. Da mesma forma a diretora tem dúvidas sobre a continuidade das formações *“Foi, formação contínua, formações contínuas e estudos mesmo sabe em questão de prática mesmo”*.

Esta evidência demonstra a falta de continuidade da formação para diretores de escola, no município de Balsas, e vai ao encontro do que refere Machado (2000) sobre o desafio dos sistemas de ensino brasileiro de *“superar as iniciativas fragmentadas e pontuais de formação, para construir programas de capacitação articulados a uma política global de valorização e de profissionalização do magistério, bem como à prática cotidiana dos gestores escolares” (p.110)*

Ainda sobre este aspecto Lück (2009) ressalta a importância de os cursos de formação para os diretores promoverem a *“sua capacitação contínua focada nos desafios identificados no processo, de modo que esse profissional possa exercer as funções conforme desejável” (p. 185)*, e que contemple a diferenciação entre funções pedagógicas e administrativas.

Quando questionada sobre a oferta pela Secretaria de Educação, de formação específica em liderança, a diretora de forma vaga refere *“Eu já participei, nesse período mesmo nós tivemos alguns encontros voltados, direcionados justamente para o gestor mesmo”*. Notamos indecisão, neste ator, no que se refere a formações específicas sobre a temática da liderança. Retomando o que refere Fullan e Hargreaves (2001) *“ a criação de oportunidades de liderança mais cedo (...) alargariam as possibilidades de delegação de funções (...) permitindo aos dirigentes dos estabelecimentos de ensino (...) definir prioridades mais claras no seu trabalho” (p.32).*

## 1.6. Desempenho/ liderança do diretor

Aqui achamos pertinente incluir neste trabalho os constrangimentos encontrados pela diretora no desempenho da gestão e liderança e no compromisso dos docentes.

A diretora dá mostras de constrangimentos relacionados com o número de projetos que inundam a escola. Segundo esta, muito dos projetos desenvolvidos na escola vêm da Secretaria de Educação, e também de outras Secretarias, e não são elaborados pela equipa docente da escola.

*Então a gente vê que não vem só da Secretaria de Educação, mas vem da Secretaria de Saúde, Meio Ambiente. Então são projetos que, às vezes, não são elaborados com o corpo daqui. Eles já vêm prontos, só pra gente aplicar, então a gente precisa é.. ... estar bem atento, saber mesmo se realmente aquele projeto ele vai surtir algum efeito.*

Este facto revela que a escola deveria ter mais autonomia para decidir se esses projetos contribuem realmente para a sua melhoria, uma vez que não há a participação da comunidade escolar na sua elaboração. Mais uma vez, retomemos as declarações de Libâneo (2015) ao referir que

“A autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central... Assim podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais comunidade próxima que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição...” (p.118 e 119)

No âmbito da entrevista que nos concedeu, a diretora refere também que a não definição da equipa de professores que trabalhará no ano seguinte acarreta constrangimentos, pois “*no final do ano, às vezes, nós não temos o quadro definido ..., mas nós já trabalhamos alguns objetivos, algumas metas que nós já pretendemos alcançar no ano seguinte*”. Este facto, para a entrevistada, prejudica a planificação do trabalho a realizar pela escola.

Outro constrangimento referido pela diretora é a dificuldade em envolver os encarregados de educação. Refere que “*não está sendo fácil administrar a escola, porque nós*

*estamos com muitos problemas, não é só os problemas com relação a resultados, não é só resultado não, mas em si mesmo a maior parte tá sendo social”.*

Na voz do diretor, *“os pais também não tão sabendo conduzir as situações, nós estamos com um problema muito grande que está atrapalhando o bom andamento, são as drogas”.* Este exemplo evidencia que, hoje, as escolas são colocadas perante múltiplos desafios que não dominam. Ainda no que se refere ao consumo de estupefaciente, a diretora refere que

*“hoje elas não começam em adultos, são crianças, é com criança mesmo, são os pequenos então essa desestrutura, essa falta de respeito, a gente observa muito e a gente vê muito essa questão dos pais tá pedindo ajuda de como resolver essa situação em casa eles vem pedir (...)”*

A Diretora faz um balanço positivo do seu percurso no cargo. Considera que faz um bom trabalho, e que gostaria de propor momentos de *“de auto estima, de valorização, e de conhecimento, principalmente, conhecimento mesmo”* para a equipa.

Sobre as questões relativas aos modos de regulação do contexto escolar, no seu testemunho refere que *“eu gosto muito de marcar reuniões, de dar abertura para eles falarem”.* Considera esta prática importante para envolver os professores no processo de tomada de decisão, e refere que dando essa *“liberdade”*, aumenta o nível de motivação e a participação da equipa no desempenho das suas funções.

Ainda refere que faz um acompanhamento diário do andamento da escola:

*“quando eu chego, a primeira coisa que eu faço é ir nas salas de aula, dou bom dia pra eles, bom dia pro professor... eu tenho esse hábito... depois eu venho à secretaria e me direciono também para a cantina. Sempre procuro saber como é que tá a questão do lanche... e depois olhar essas outras que vêm os programas Mais Educação e sempre confiro assim alguma tarefa, alguma coisa que tenha assim para ser realizado naquele momento.*

A diretora revela constrangimentos encontrados na liderança. Entre estes, refere a dificuldade dos docentes em trabalhar com *“a tecnologia e inovações”.* Apesar de referir este constrangimento, não revela se já foi oferecido formação para os docentes nesta área. Outro constrangimento revelado pela diretora é a falta de oferta de formação continuada para os professores. Em sua própria fala a diretora refere que *“o professor ele também tá precisando de*

*formações na área em que ele atua, estudo mesmo, parada para estudo*". Sobre esta revelação a diretora refere que é ofertada pela escola, formação continuada para os docentes ao final do ano letivo:

*no final do ano, as vezes nós não temos o quadro definido o quadro ainda não está definido mas nós já trabalhamos, alguns objetivos, algumas metas que nós já pretendemos alcançar no ano seguinte, então nesse período de formação que às vezes dá três dias nós procuramos voltar, fazer mínimas formações.*

Estas referências feitas pela diretora poderão indicar uma dificuldade em envolver a liderança intermédia nos processos de organização da escola. Libâneo (2015) refere como uma das atribuições do coordenador pedagógico “8) Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores” (p.181). Nesse sentido a oferta de formação continuada para os docentes poderia ser delegada para a liderança intermédia.

Ao nível dos assistentes administrativos, a diretora refere que esse grupo “*os auxiliares administrativos, os operacionais também é um grupo que tem que ser trabalhado (...)*”. De forma vaga, reconhece que há problemas de colaboração entre os administrativos e afirma que “*é essa questão do relacionamento. A gente também tem essa dificuldade; a questão do respeito entre eles, eles mesmos, os funcionários, respeito, colaborar com o outro*”. Em linha com esta percepção, o diretor não revela ter havido formação para a equipa de assistentes administrativos.

Estas preocupações vão ao encontro do que refere Alonso (1976), que diz que o diretor deve ser o responsável por criar situações favoráveis ao trabalho em equipa, unir esforços para desenvolver novos projetos, e manter os professores atualizados, além de saber localizar os pontos fracos do sistema e de propor soluções convenientes.

Alonso também refere que “o diretor deve ser um líder do corpo docente, a ponto de estabelecer a tônica do processo educacional global, de transmitir entusiasmo e interesse pelo progresso do ensino e estimular o trabalho de equipas”. (p. 981)

## **2. Análise dos resultados recolhidos através do Inquérito por Questionário aplicado aos docentes**

Como meio de complementar os dados obtidos através da entrevista realizada à Diretora da escola, nesta parte procederemos à apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do inquérito por questionário aos docentes da escola pesquisada.

No sentido de conferir coerência a este exercício de apresentação e discussão dos resultados as análises foram realizadas a partir dos blocos temáticos estabelecidos no inquérito por questionário. A frente desses blocos colocámos as questões, e pedimos aos inquiridos que exprimissem o seu grau de concordância às questões indicadoras apresentadas.

Os dados obtidos, a partir da análise das questões indicadoras apresentadas nos blocos temáticos, foram sistematizados sob forma de figuras, construídas após o tratamento e sistematização dos dados recolhidos, que servirão, de suporte à análise e discussão dos resultados. Para melhor localização, no texto optámos por nomear as questões indicadoras apresentadas em cada bloco, com a letra Q e com o número que lhe foi atribuído conforme sequência de pertença a cada bloco.

Tomando por referência que são sete os temas considerados – "Formação pessoal do líder", "Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar", "Regulação do contexto escolar", "Ambiente escolar", "Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia", "Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua" e "Liderança do diretor escolar" – demos, então, início à referida análise interpretativa.

## 2.1 Formação necessária ao diretor de escola

Considerando a importância da liderança na organização dos espaços educativos quisemos saber as perceções dos professores sobre a formação pessoal da líder da escola.

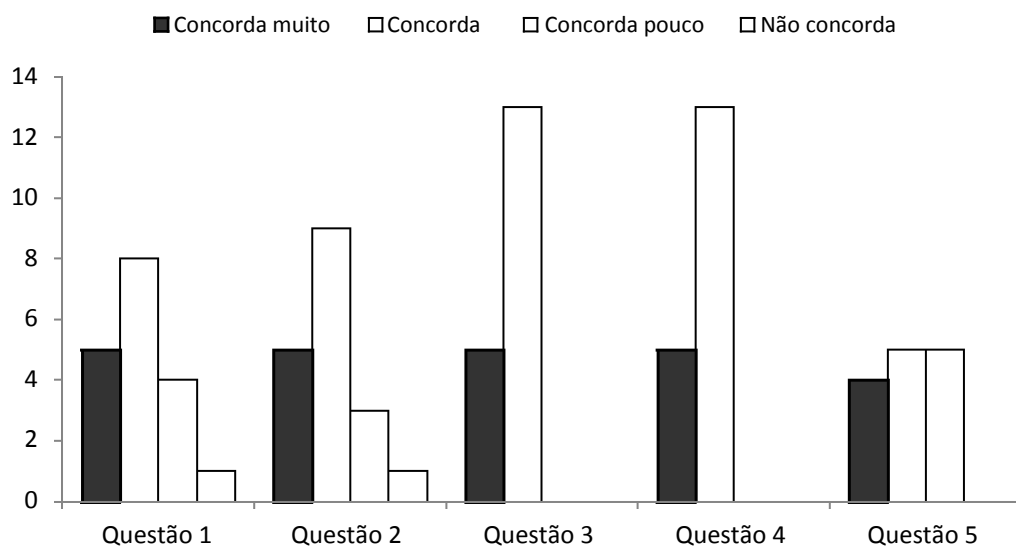
Assim a seguir apresentamos a tabela 1, com o bloco "Formação pessoal do líder" e as questões indicadoras, que foram nomeadas de Q1 a Q5. Em seguida a figura 2 construída após o tratamento e sistematização dos dados recolhidos e que representa o grau de concordância dos docentes a cada questão apresentada no bloco.

**Tabela 1- Formação pessoal do líder**

Bloco 1	Questões
Formação pessoal do líder	Q1. Considera que o líder da escola domina a função que exerce?
	Q2. Acha que a liderança do diretor é importante para o desempenho da escola?
	Q3. Acha que a formação é importante para o desempenho do diretor?

	Q4. Acha que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o desempenho do diretor?
	Q5. Acha que o líder permite ideias e participação da equipe no dia a dia da escola?

Os dados recolhidos, a partir das questões da tabela 1, foram sistematizados na Figura 2 e traduzem a opinião dos docentes sobre a formação pessoal da diretora da escola, bem como a importância da formação em liderança para o seu desempenho.



**Figura 2 - Formação pessoal do líder**

Analisando as respostas dadas pelos docentes apresentadas na figura 2, verificamos que para os docentes inquiridos a diretora da escola domina a função que exerce (Figura 2-Q1). Este resultado aponta um aspeto positivo nas práticas pedagógicas de gestão da diretora, pois, segundo (Lück, 2009 p.17) na escola “o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam”.

Os docentes realçam a importância da liderança na gestão da escola e no desempenho do diretor (Figura 2- Q 2). Recorrendo ao que refere (Poggi, 2001) nas últimas décadas do século XX, as investigações e propostas sobre a gestão das escolas destacam a importância da liderança do diretor escolar.

Relativamente a importância da formação para o desempenho do diretor, um número expressivo dos docentes inquiridos concordam que a formação é importante para o seu

desempenho (figura 2- Q3). Este facto é mencionado também pela diretora entrevistada que refere que o diretor “*tem que ter estudo*” Em linha com o que foi referido pelos docentes Veiga (2010, citado por Barros 2016) confirma que a formação do diretor escolar é uma das condições necessárias para melhorar a administração, a gestão e a liderança das escolas públicas.

Quanto à importância da formação em liderança, dos 18 docentes que responderam o questionário um número expressivo de 13 docentes consideram que a formação em liderança é importante para melhorar o desempenho do diretor escolar (Figura 1- Q 4). A diretora corrobora com as respostas dos docentes, e refere que o diretor “*tem que ter formação em liderança*”. Esta referência feita pela diretora, em consonância com os resultados obtidos no inquérito por questionário colocam em destaque a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar.

Em linha com investigação realizada por Sarmento, Menegat e Seniw (2016) sobre a formação de 80 diretores das escolas de Educação Infantil e de Ensino Fundamental, da rede municipal de ensino da Região Metropolitana de Porto Alegre, no Estado brasileiro do Rio Grande do Sul, os diretores pesquisados apresentaram necessidades de formação na temática da liderança. Este facto parece-nos confirmar ser a capacidade de liderança imprescindível ao bom desempenho de um cargo de diretor escolar.

Uma das práticas de liderança perçecionadas pelos inquiridos como mais expressiva é “Permitir ideia e participação da equipa” no dia a dia da escola (figura 2– Q 5). Este facto deixa pressupor que os docentes têm um certo protagonismo e responsabilidade na vida da organização. Lück (2009) refere como uma das competências do diretor, no processo de gestão democrática, o interesse genuíno pela atuação dos professores no incentivo ao compartilhamento de experiências e agregamento de resultados coletivos. Do mesmo lado (Sergiovani, 2004, citado por Bento e Ribeiro,2013) nos diz “que o líder escolar deve envolver toda a comunidade educativa nas actividades, nas decisões, na orgânica da vida da escola” (p.21).

De acordo com estudo realizado pelo (COUNCIL OF THE EUROPEA 2013), promover níveis de escolaridade mais elevados para os diretores escolares é de importância fundamental para garantir que os dirigentes escolares sejam capazes de desenvolver as capacidades e as qualidades necessárias para assumir o crescente aumento do número de tarefas com as quais estão sendo confrontados.

## 2.2. Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar

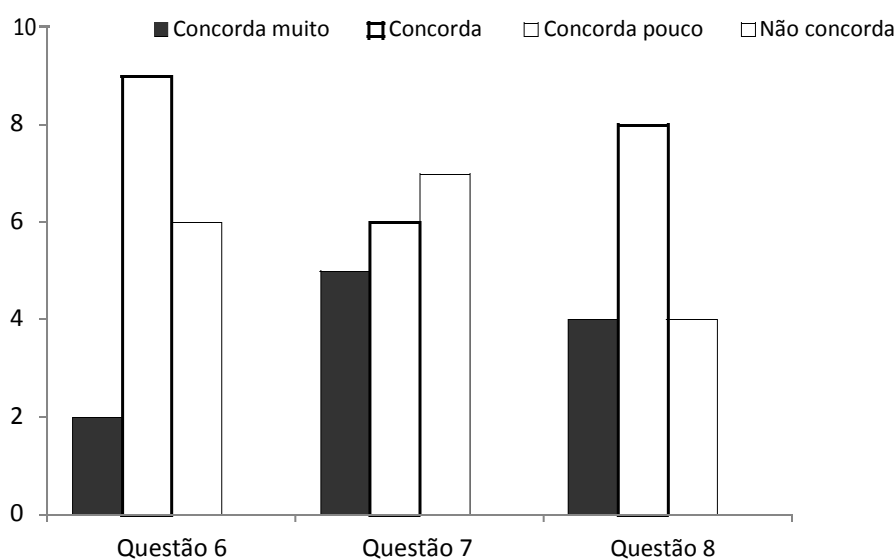
Reportemos-nos ao que refere Lück (2009) que é papel do diretor escolar “Desenvolver na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendam continuamente e construam, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem” (p.81).

Assim nos questionamentos apresentados na tabela 2, sobre “Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar” tínhamos como objetivo perceber se era característica da diretora estimular o desenvolvimento profissional e pessoal da equipa.

**Tabela 2- Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar**

Bloco	Questões
Estímulo ao desenvolvimento profissional da equipe escolar	Q6. O diretor busca oferecer curso de qualificação dos professores?
	Q7. O diretor estimula a criação de grupos de aprendizagem dentro da escola?
	Q8. Acha que o líder envolve a equipe no planejamento e dá autonomia nas ações.?

Dando continuidade apresentamos na figura 3, a análise das respostas dadas pelos docentes no que refere ao estímulo ao desenvolvimento profissional da equipa.



**Figura 3- Estímulo do líder ao desenvolvimento pessoal da equipe escolar**

Os docentes inquiridos concordam que a diretora busca oferecer curso de qualificação aos professores. Constatamos que esta preocupação é referida também no discurso da diretora, quando diz que *“o professor tá precisando de formações na área em que ele atua”*. Aqui reportemos-nos ao que refere Libâneo (2015) que *“a escola deve ser vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem, construída pelos seus componentes, um lugar em que os seus profissionais podem decidir sobre o seu trabalho e aprender mais sobre a sua profissão”* (p.32).

No que se refere à diretora criar grupos de aprendizagem dentro da escola, as percepções dos inquiridos são difusas, com opiniões variadas. Dos 18 inquiridos, 7 concorda pouco que a diretora cria grupos de aprendizagem na escola, 6 inquiridos concordam, e 5 concordam muito. (Figura 3- Q7).

Este resultado revela um constrangimento nas práticas de gestão da diretora da escola uma vez que para Lück (2009) é papel do diretor promover e orientar *“a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas (p.81)”*.

Os inquiridos dão nota de que a diretora se preocupa em envolver a equipa no planeamento das ações da escola (Figura 3- Q 8). Esta declaração aponta no sentido do que refere Lück (2009) para a autora quanto mais a equipa está envolvida no processo de planeamento *“mais se sentirão responsáveis pela sua implementação”* (p.40) tornando assim os resultados mais efetivos.

### **2.3. Estabelecimento de metas claras e desempenho escolar**

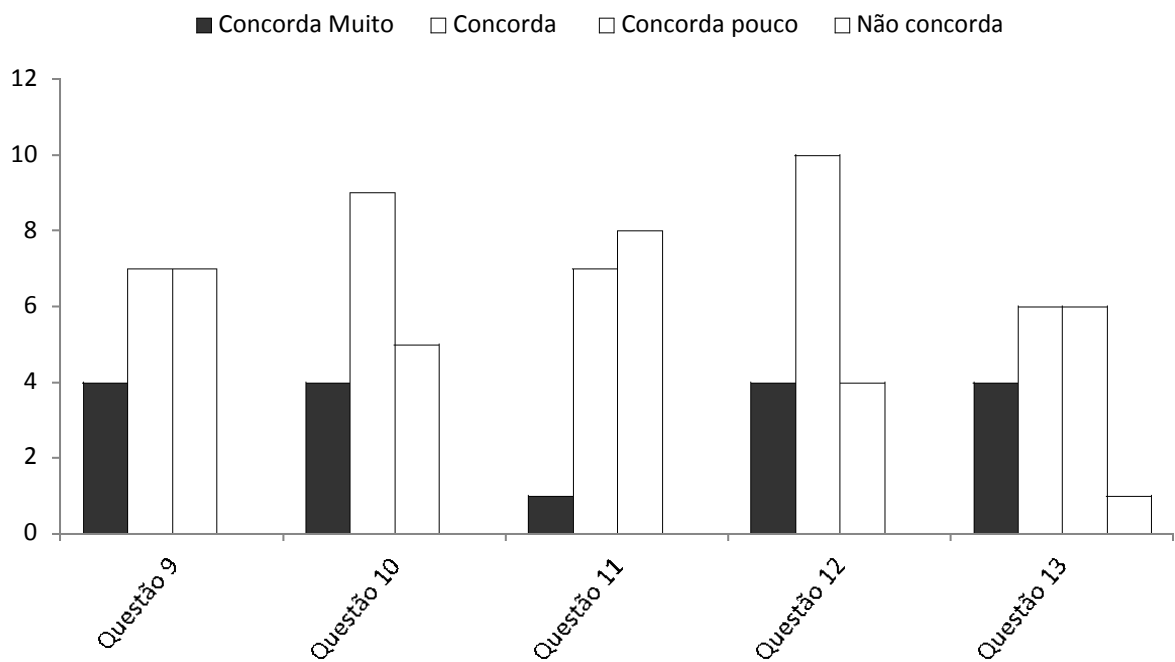
De forma a podermos analisar a operacionalização da ação da diretora nas questões relativas aos modos de regulação, organizamos o bloco regulação escolar apresentado na tabela 3.

**Tabela 3- Estabelecimento de metas claras e desempenho escolar**

Bloco 3	Perguntas
Regulação do contexto escolar	Q9. O líder estabelece metas claras para melhorar a realidade da escola ?
	Q10. Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam?
	Q11. Sabe ouvir e facilita o diálogo?

	Q12. Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário ?
	Q13. Dá diretivas claras e define prioridades para a equipa?

A análise das respostas dos inquiridos a temática “regulação Escolar” estão apresentadas na figura 4.



**Figura 4 – Estabelecimento de metas claras e desempenho escolar**

Quanto à líder, nas suas práticas, estabelecer metas claras para melhorar a realidade do contexto escolar, os inquiridos divergem de opinião. Isto pode ser confirmado pelo número igual de respostas, onde 7 docentes concordam e 7 concordam pouco com a clareza da líder no estabelecimento destas metas. Nas respostas apuradas, apenas 4 dos docentes inquiridos concorda muito (Figura 4-Q 9). Esta divergência dos docentes pode representar um constrangimento para a diretora uma vez que para Libâneo (2015) estabelecer metas e ações concretas para a melhoria da qualidade da escola deve ser uma das “práticas de organização da gestão” (p.225). Uma gestão que na visão da equipa não estabelece metas claras terá dificuldade de melhorar os resultados da escola.

Da mesma forma os inquiridos concordam que a diretora envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam (figura 4-Q 10). No entanto, quando

perguntado sobre se a diretora saber ouvir e facilitar o diálogo, dos 18 docentes que responderam ao questionário 8 docentes concordam pouco, 7 concordam, e 2 nem concorda nem discorda. Apenas 1 concorda muito. (Figura 4-Q11)

O resultado mostra que a diretora envolve a equipe nos planos e decisões da escola e foca-se nas informações importantes relacionadas com a escola, sem se perder em detalhes desnecessários.

Os docentes inquiridos concordam que na regulação do contexto escolar a diretora se foca nas informações importantes (Figura 4 -Q 12). Esta concordância foi mencionada por 10 dos 18 inquiridos, o que demonstra um número expressivo.

Da mesma forma, dos 18 inquiridos 7 concorda e 6 concorda pouco que a diretora dá diretivas claras e define prioridades para a equipa. (Figura 4-Q13) Este facto poderá significar uma fragilidade, uma vez que a clareza das metas é necessária para envolver a equipa e haver melhorias na dinâmica organizacional, para atingir os objetivos educacionais exigidos pela sociedade atual.

Os sujeitos entrevistados, porém, demonstram uma noção difusa sobre a regulação do contexto escolar pela diretora. Nesta subcategoria os inquiridos mostram que a diretora envolve a equipa nos planos e decisões da escola e centra-se nas informações importantes relacionadas à escola (figura 4- Q 12).

Estes dados permitem inferir que no desempenho da liderança da diretora, a perceção de participação nas decisões pelos seus atores está pouco consolidada na organização escolar. Esta evidência de opiniões coloca em destaque o facto, de estarmos, face a um modelo de liderança ainda burocrática e centrada na figura do diretor. Os dados revelam ainda, marcas de práticas de liderança que se traduzirão em dificuldades na criação de uma visão partilhada uma vez que “ A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (Libâneo,2015, p.89).

## **2.4. Dimensão Relacional**

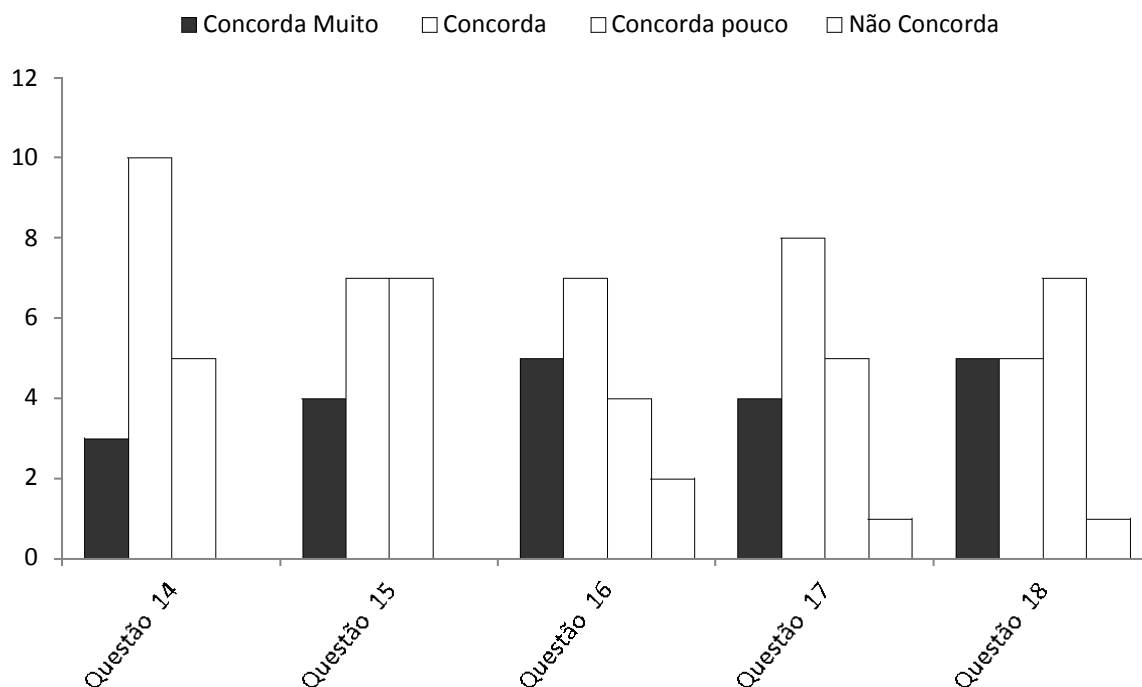
Sabendo ser a escola uma “organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças...” (Lück, 2009, p.116), quisemos saber que perceções têm os professores sobre a organização do ambiente escolar.

As respostas recolhidas sobre o tema “Ambiente Escolar” foram obtidas a partir das questões apresentadas na tabela 4.

**Tabela 4- Dimensão Relacional**

Bloco 4	Questões
Dimensão Relacional	Q14. Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem?
	Q15. Aceita críticas com espírito de abertura ?
	Q16. Discute e sugere estratégias que contribuam para a aprendizagem efetiva dos alunos ?
	Q17. Conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal, estadual e municipal ?
	Q18. Promove o encontro de toda a comunidade escolar para discussão do Projeto Pedagógico?

Na figura 5 apresentamos as respostas obtidas dos docentes sobre a temática “Ambiente escolar”, apresentadas na tabela 4.



**Figura 5 – Dimensão Relacional**

Os docentes inquiridos evidenciaram que a diretora cria um bom ambiente de trabalho, no qual as pessoas se sentem bem (Figura 5- Q 14). Porém, dos 18 docentes inquiridos, um número considerável de docentes, 7 no total, referem que a diretora não aceita críticas com espírito de abertura (figura 5- Q 15). Este facto deixa pressupor um constrangimento na liderança da diretora, uma vez que dificulta o protagonismo e responsabilidade dos docentes na vida da organização. Recordamos que como refere Lück (2009) é uma das competências do diretor escolar no que se refere a gestão da cultura organizacional da escola influenciar “positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar” (p.115).

Na opinião dos inquiridos registou-se que a diretora discute e sugere estratégias que contribuam para a aprendizagem efetiva dos alunos (figura 5-Q 16). Percebe-se nas afirmações dos docentes uma prática pedagógica positiva da diretora pois, segundo Libâneo, (2015) “a gestão deve estar a serviço do processo de ensino-aprendizagem dos alunos” (p.225).

Sobre as responsabilidades legais do diretor, os inquiridos referem que a diretora conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal, estadual e municipal (figura 5-Q17). A diretora, em sua fala, também dá nota desta responsabilidade quando refere que no desenvolvimento do seu trabalho o diretor “*deve cumprir os dias letivos estabelecidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), acompanhar a frequência dos alunos, planeamento e pontualidade do professor e acompanhamento geral da rotina da escola*”. Sobre este aspeto Lück (2009) refere como sendo uma das competências da gestão pedagógica promover “a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional” (p.93).

No que se refere à diretora promover discussões com a comunidade escolar, os sujeitos inquiridos concordam pouco que este ator promova o encontro de toda a comunidade escolar para discussão do Projeto Pedagógico (figura 5- Q 18).

Assim sendo, pensamos que a escola para além de apenas responder positivamente as responsabilidades legais do diretor, e que considera serem importantes para o bom desempenho da sua função, poderia – e deveria – propor atividades para promover o encontro da comunidade educativa.

Face às perceções dos docentes, fica evidenciado um constrangimento na liderança da diretora no que se refere ao desenvolvimento de um bom clima de trabalho com os atores internos. Segundo Fullan (2003) citado em Pena e Soares (2014) no processo de construção do

processo de trabalho compartilhado da escola, a liderança é o “ elemento chave, capaz de transformar as escolas em ambientes coletivos de aprendizagem, onde a colegialidade e a colaboração entre os docentes se torne parte integrante de um aperfeiçoamento constante e sustentado”( p.45). Portanto será responsabilidade da liderança propiciar um terreno favorável a um bom clima de trabalho.

Da mesma forma os docentes dão nota também do constrangimento da diretora no que se refere a interação entre os atores do Projeto Pedagógico. Face a estes constrangimentos, surge uma oportunidade para que a líder possa refletir sobre as formas de liderar, procurar novas formas de organizar o seu trabalho e procurar novas formas de interagir com os elementos da comunidade educativa, uma vez que, como refere a diretora, *“o plano de trabalho do diretor ele é fundamental porque vai ser baseado nesse plano de trabalho que ele vai conseguir entender o que ele precisa alcançar, o que ele precisa melhorar.”*

## **2.5.Acompanhamento do projeto pedagógico da escola no seu dia a dia**

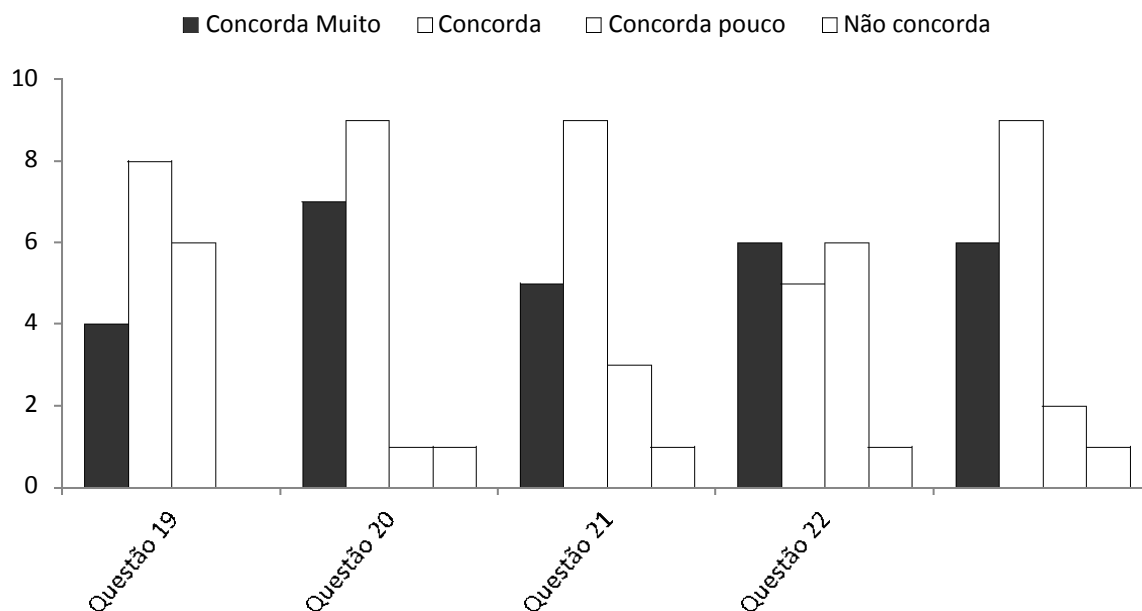
Segundo Lück 2009, uma das competências do diretor escolar é promover uma “visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos” (p.93). Ainda segundo a autora é competência do diretor escolar acompanhar e orientar a melhoria do “processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente (p.93).

Na tabela 5 apresentamos as questões ( Q19 a Q23) que foram colocadas aos docentes centradas no acompanhamento do projeto pedagógico.

**Tabela 5- Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia**

Bloco 5	Questões
Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia	Q19. Acompanha o fluxo de atendimento da escola às famílias?
	Q20. Gerencia a execução do calendário escolar garantindo a sua total realização?
	Q21. Identifica formas de acompanhamento de desempenho, frequência e evasão escolar?
	Q22. Busca nos alunos opiniões sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula?
	Q23. O líder preocupa-se com o aprendizado dos alunos?

Vejam, na análise da figura 6, como os inquiridos descrevem o acompanhamento do processo pedagógico pela diretora.



**Figura 6-** Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia.

Diante das complexidades que envolvem o funcionamento de uma organização escolar Lück (2009) refere a necessidade do diretor desenvolver uma proposta pedagógica e administrativa que trabalhe a realidade vivenciada pela comunidade educativa. Assim, quisemos saber a percepção dos docentes sobre o acompanhamento da diretora no que se refere ao acompanhamento do projeto pedagógico da escola.

Neste aspeto os docentes inquiridos concordam que a diretora acompanha o fluxo de atendimento da escola às famílias (figura 6 - Q19). Da mesma forma, os docentes concordam que a diretora gerencia a execução do calendário escolar garantindo a sua total realização (figura 6- Q20). Em linha com a concordância dos docentes, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira (LDB) destaca como sendo um dos cuidados da escola: iii) o cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes 800 horas-aula estabelecidos (LDE, Art. 13).

A diretora em seu discurso refere que “a função principal da escola é garantir o direito de aprendizado do aluno”. Esta preocupação da diretora é referida também pelos docentes inquiridos (figura 6- Q 21). Estas evidências vão de encontro ao que é proposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira que em seu (Art. 13) refere que a escola deve iii) zelar pela aprendizagem dos alunos;

No que diz respeito a diretora buscar nos alunos opiniões sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula os docentes demonstraram percepções difusas. A diretora em sua fala refere que *“nós precisamos ver onde o aluno tá tendo conflitos”*. Porém, nesse aspecto, dos 18 docentes inquiridos 6 concordam que a diretora busca opinião nos alunos, 6 responderam concordar pouco, 5 concorda e apenas 1 não concorda (figura 6 -Q 22). Estes dados são reveladores de que, na percepção dos professores, a busca nos alunos sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula, não é uma constante.

Um número de 9 docentes inquiridos, concorda que o diretor preocupa-se com o aprendizado dos alunos, 6 destes docentes concordam muito e apenas 2 concorda pouco. Um docente respondeu que não concorda que a diretora preocupa-se com o aprendizado dos alunos (figura 6- Q 23). A diretora confirma esta preocupação em sua fala quando refere que *“a função principal da escola é garantir o direito de aprendizado do aluno”*. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira (LDB), uma das competências de fundamentação da educação e da gestão escolar é o *“foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (Lück, 2009, p.15)”*.

## **2.6. Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua**

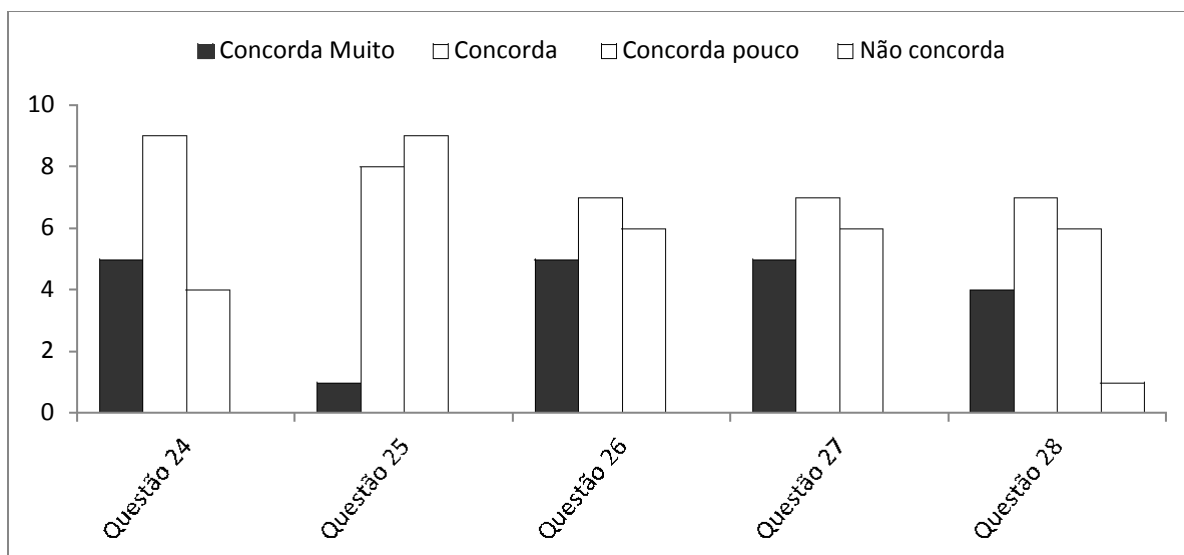
Para (Lück, 2009, p.82) *“A gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar”*.

Analisemos, em seguida, o processo de gestão de pessoal, tal como são perspectivados pelos inquiridos. Os resultados foram obtidos a partir das questões (Q24 a Q28) apresentadas na tabela 6.

**Tabela 6-** Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.

Bloco 6	Categorias
Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.	Q24. O diretor mantém um clima organizacional ético e produtivo, favorável à melhoria do coletivo e à resolução de conflitos?
	Q25. Sabe ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões?
	Q26. Delega atividades, orienta e monitora a equipe no exercício de suas atribuições?
	Q27. Valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos?
	Q28. Lidera a formulação de planos de trabalho e a execução conjunta dos processos e atividades necessários para alcançar os resultados desejados?

Na figura 7, podemos visualizar as respostas dadas pelos docentes inquiridos a respeito da temática “Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua”.



**Figura 7- Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.**

Em matéria de gestão de pessoal, os inquiridos reconhecem que nas suas práticas de liderança a diretora valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipa, integrando profissionais da escola, pais e alunos. Os sujeitos dão mostra de que a diretora encoraja a participação dos parceiros e preocupa-se com o trabalho e com o grupo (figura 7 -Q 27). Este reconhecimento é referido também pela diretora que em sua fala refere *que (...) quando se fala de... gestão de pessoas (...), é uma responsabilidade maior ainda então tem que ter muita dedicação (...) respeito*”.

Acerca da integração e envolvimento das pessoas na organização escolar, para Requena (2013. p. 52) “é necessário que os líderes escolares sejam capazes de fornecer estímulos às pessoas para que elas consigam alcançar seus objetivos”.

Os inquiridos consideram também o empenho da diretora na resolução dos conflitos (figura 7 - Q 24). Da mesma forma, no seu testemunho a diretora apresenta a ideia de que, *“nós temos aqui na escola essa abertura muito nessa parte de conversar”*, e que o líder *“precisa também ter muito cuidado com essa questão do emocional da pessoa”*.

No que se refere à participação no processo de gestão e liderança da escola, os docentes concordam pouco que a diretora sabe ouvir e utilizar opiniões dos outros, (figura 7- Q25). Contudo a diretora tem uma perceção diferente no que se refere à participação da equipa em seu discurso a mesma refere que *“eu gosto muito de marcar reuniões, de dar abertura para eles falarem”*. Fica evidenciado aqui uma necessidade de uniformizar a gestão participativa no trabalho da organização educativa. A este propósito Melo (2002) confirma a importância da liderança do diretor para *“induzir a escola como um todo a engajar-se num processo de construção de identidade institucional que resulte num projeto de trabalho compartilhado”* (p.97).

Os inquiridos revelam também a opinião de que a diretora delega atividades, orienta e monitora a equipa no exercício de suas atribuições (figura 7- Q26). A diretora, em sua fala, dá nota deste *“acompanhamento geral da rotina da escola”*. Em linha com esta referência Libâneo, (2015), refere que na escola o diretor desempenha a gestão geral e especificamente funções administrativas relacionadas com *“a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal”* (p.96).

Ainda de acordo com os dados apurados no inquérito por questionário, os docentes concordam pouco que a diretora sabe ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões (figura 7 - Q 25). Este facto mostra que existe, por parte da diretora, uma prática centralizadora passível de suscitar dúvidas quanto à gestão democrática que a própria refere praticar. Face ao exposto notamos aqui um constrangimento na prática

pedagógica da diretora uma vez que segundo Ruzafa (2003) o diretor ideal deve combinar ser capaz de afirmar suas próprias ideias e, ao mesmo tempo, levar em conta as ideias e opiniões de outras pessoas. Do mesmo lado Libâneo (2015) refere que “ A gestão democrático-participativa (...) aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (p.111).

Os inquiridos consideram também o empenho da diretora na resolução dos conflitos (figura 6- Q24). Neste aspeto a líder apresenta a ideia de que na condução da escola tem “ *muito cuidado com essa questão do emocional da pessoa*”. Esta declaração aponta no sentido de que a líder como refere Lück (2009) “Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interagem entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza” (p.127).

Em termos do compromisso com a melhoria contínua, foi reconhecido pelos inquiridos que a diretora lidera a formulação de planos de trabalho e a execução conjunta dos processos e atividades necessários para alcançar os resultados desejados (figura 7- Q28). Esta referência é feita também pela diretora quando declara em sua própria fala que os professores “*são informados do que nós pretendemos alcançar como escola né, às vezes nós fazemos planejamento do ano e também é..... a questão do semestre também a gente sempre faz essa parada*”. Pont, Nusche e Moorman, (2008) apontam que estudos comprovam que a liderança desempenha um papel fundamental na melhoria dos resultados escolares, influenciando as motivações e capacidades dos professores, bem como o clima da escola.

Podemos confirmar que a diretora valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos. Encoraja a participação dos parceiros e preocupa-se com o trabalho e com o grupo. Foi visível o seu empenho na resolução dos conflitos e a valorização das relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos.

## **2.6.Liderança do diretor escolar**

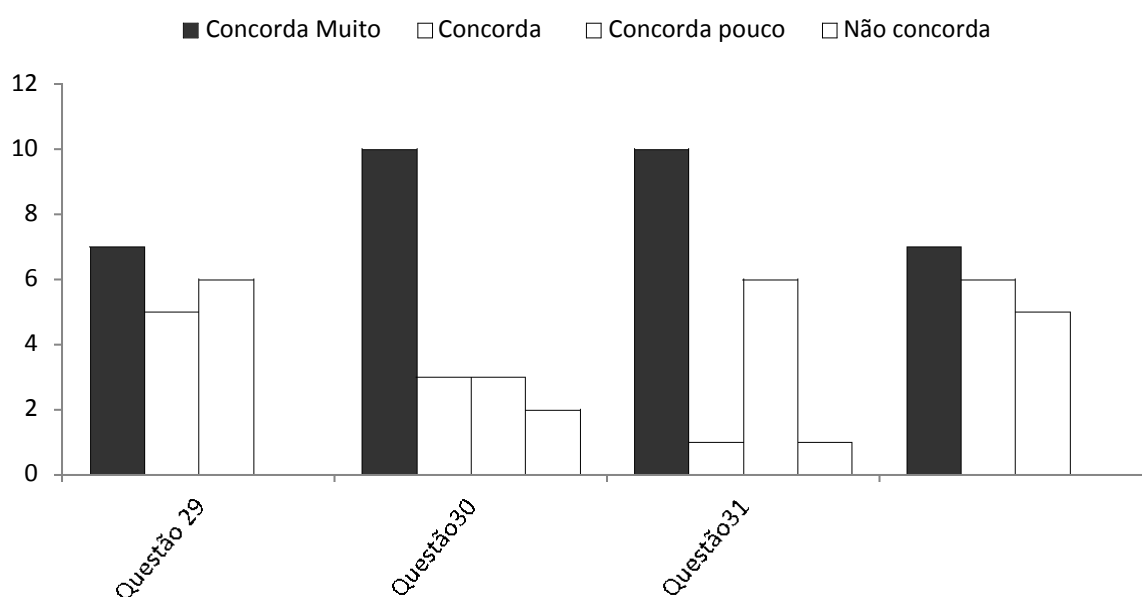
Para Sergiovanni (2004, citado por Bento e Ribeiro 2013) “o director de escola deve liderar promovendo uma cultura de escola assente em valores e convicções de modo a produzir o “cimento” cultural que una todas as partes e as faça funcionar em harmonia” (p. 21)

Assim as questões apresentadas na tabela 7 centraram na perceção dos inquiridos sobre a liderança da diretora.

**Tabela 7- Formação necessária e desempenho do diretor escolar**

Bloco	Questões
Formação necessária e desempenho do diretor escolar	Q29. Considera que o trabalho que o diretor desenvolve é suficiente e eficaz.
	Q30. Acha que a formação ofertada ao diretor atualmente contribui para melhorar o seu desempenho.
	Q31. Acha que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o trabalho do diretor escolar.
	Q32. Acha que o diretor está preparado para as sucessivas mudanças que têm inundado a educação.

Veamos, agora, nas respostas apresentadas na figura 8, a percepção dos docentes sobre a liderança da diretora da escola.



**Figura 8 - Formação necessária e desempenho do diretor escolar**

De acordo com os dados recolhidos, verificamos que os docentes que responderam o inquérito por questionário concordam que o trabalho que o diretor desenvolve é suficiente e eficaz (figura 8- Q 29). Da mesma forma quando questionada se acha que os diretores

atualmente estão preparados para assumir as escolas a diretora diz que “ *eu lhe digo que sim diante dos momentos de formações que nós estamos tendo*”. Ainda que os docentes e a diretora corroborem da mesma opinião a diretora refere em seu próprio discurso que “ *não está sendo fácil administrar a escola, porque nós estamos com muitos problemas*”. Ruzafa (2003) nos diz que nas pesquisas que abordaram o dia-a-dia do trabalho do diretor escolar, tornou-se claro que o exercício de funções gerenciais exige enfrentar tempos difíceis e problemático.

Os inquiridos consideram que a formação ofertada atualmente pela Secretaria de Educação contribui para o desempenho da diretora da escola (figura 8 – Q30). Do mesmo lado, a diretora de forma vaga, reconhece que “ *Nós tivemos, não posso te dizer bem o ano certinho, 2003 (...)*”. *Uma formação técnica nessa área, nós tivemos eu me lembro bem vários encontros (...)*”. Neste excerto uma lacuna, parece-nos que pode ser identificada pelo fato da formação não ser encarada como um processo contínuo e diversificado que “ *englobe várias etapas e possa dar resposta, de forma genérica, às diferentes exigências da profissão docente e em particular àquelas que são inerentes aos diretores escolares*” (Barros, 2016. P.1670). Aqui retomamos o que diz Veiga (2010, citado por Barros 2016) que reforça a importância da formação do diretor já que esta o ajuda no desempenho das suas funções diárias.

Da mesma forma, dos 18 inquiridos, 10 concordam e 6 concordam muito que a formação em liderança pode contribuir para melhorar o trabalho do diretor (figura 8- Q 31). A diretora corrobora com a percepção dos docentes inquiridos e refere que o diretor “ *tem que ter formação em liderança*”. Bento e Ribeiro (2013) referem que “ *a liderança escolar constitui um saber especializado porquanto é um conjunto de competências que se aprendem, sendo alvo de formação e de um saber especializado*” (p.25).

Este resultado foi encontrado também em pesquisa realizada por (Teixeira & Malini, 2012) que referem ser a liderança uma das competências sugeridas como necessária aos diretores escolares.

Em linha com o que refere Barros (2016) que a formação do diretor centrada também na liderança, poderá desenvolver no diretor competências de liderança, que contribuirá para melhorar a qualidade da educação nas escolas os inquiridos concordam que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o desempenho da diretora da escola pesquisada.

Face as alusões dos docentes inquiridos e da diretora entrevistada à questão da formação em liderança, parece-nos que no futuro seria importante a oferta dessa formação para a diretora da escola pesquisada, a fim de dotá-la de melhores qualificações, aptidões e especializações para o desempenho de sua função.

Do mesmo modo os inquiridos concordam que a diretora está preparada para as sucessivas mudanças que têm atualmente inundado a educação (figura 8- Q32). Por seu lado a diretora também menciona que o diretor “*tem que tá bem preparado no sentido de repassar que é no caso otimizar mesmo as informações*”.

Sobre esta declaração Wittmann (2000) nos diz que “A gestão escolar e, conseqüentemente, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes desafios e mudanças” (p.88).

Como podemos verificar pelas referências feitas pela diretora pesquisada, vários são os constrangimentos com que um diretor se pode deparar no seu quotidiano. Assim mais uma vez, consideramos que a diretora da escola por nós estudada se encontra no bom sentido, quando é capaz de identificar os seus constrangimentos e trabalhar no sentido de os superar.

A concluir, podemos afirmar que, apesar de existirem pontos em que a visão da diretora e dos docentes pesquisados são divergentes, em grande parte dos itens analisados, a perspectiva da Diretora e a dos docentes são concordantes.

Finalmente no ponto que se refere a importância da formação em liderança para o diretor escolar, pergunta que foi a nossa questão de partida para essa pesquisa, a perspectiva da diretora e dos docentes são concordantes. Essa concordância nos leva a considerar que na escola onde desenvolvemos a nossa investigação, pelas razões que deixámos expressas ao longo da análise e interpretação dos dados, a formação em liderança é importante na formação e no desempenho do diretor escolar.

## Considerações Finais

Aos iniciarmos o nosso estudo definimos a seguinte pergunta de partida: Qual a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar?

Tratando-se de uma temática que envolve a liderança de uma organização educativa, foi necessário definir um foco de análise que, se consubstanciou nos seguintes objetivos: perceber as percepções de diretores e professores sobre a importância da formação na liderança do diretor escolar; reconhecer, na instituição escolar, características de liderança e sua influência no desempenho da organização; averiguar a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar; e aprofundar o conhecimento sobre uma diretora de escola, reconstituindo o seu trajeto de vida pessoal e profissional. Assim, definimos uma estratégia de recolha de dados capaz de reunir percepções da diretora e do corpo docente. As técnicas utilizadas foram o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário. O primeiro foi aplicado a diretora de uma escola pública do município de Balsas, e o segundo aos docentes da mesma escola.

No guiões do inquérito por entrevista e do inquérito por questionário foram organizados blocos temáticos e questões indicadoras capazes de organizar a informação recolhida, dando-lhe coerência e possibilitando o confronto e a triangulação de dados segundo métodos de análise qualitativos e quantitativos.

Feita a apresentação e a análise dos dados recolhidos, parece-nos possível chegar a algumas conclusões mais significativas relativamente a questão de partida inicial.

Procurando responder às questões que serviram de fio condutor à investigação, no que se refere às percepções que existem sobre a formação em liderança no desempenho do diretor escolar, a primeira constatação é de que se reconhece que diante da complexidade do trabalho desempenhado pelo diretor escolar, a formação em liderança é importante para o desempenho do seu trabalho. A percepção da diretora é de que a liderança é benéfica para o desempenho do seu trabalho e que é importante o diretor receber formação sobre esta temática. Justifica com o argumento de que a formação em liderança *“ajuda na confiança do diretor a desenvolver o seu trabalho, nas tomadas de decisões e na organização das propostas de trabalho que o diretor deve desenvolver na escola”*. Esta visão contrasta com a dos docentes da escola pesquisada que consideram que a formação é importante para o desempenho do trabalho do diretor.

Da mesma forma, um número expressivo destes docentes, dá nota de que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o desempenho da diretora da escola. Este facto comprova que a formação em liderança, como refere Barros (2016) *“poderá desenvolver no*

diretor competências, que contribuirão para melhorar a qualidade da educação nas escolas”. (p.1670).

No que se refere a participação da equipa no dia a dia da escola os docentes revelam que a líder não é aberta a ideias e participação da equipa. Este facto revela um constrangimento ao trabalho desempenhado pela diretora uma vez que para Lück (2014), para alcançar resultados à liderança da escola deve “dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo” (p.90).

No que concerne às práticas de liderança, os aspetos mais significativos que revelam os dados analisados são os que a seguir passamos a referir.

Os dados analisados referem que a diretora em suas práticas de liderança busca oferecer curso de qualificação aos professores e preocupa-se em envolver a equipa no planeamento das ações da escola. Da mesma forma a diretora diz acreditar nas pessoas e no seu trabalho, no entanto, diz que é muito exigente. Sempre que acha necessário, pede colaboração às lideranças intermédias e apoia os professores nas questões pedagógicas. Este facto revela-se como uma prática positiva, uma vez que a área pedagógica é o centro da atividade educativa.

Uns números representativos dos docentes dão nota de que a diretora não cria grupos de aprendizagem na escola. Apresenta-se este facto como uma característica negativa da liderança uma vez que como refere Lück (2009) “Sem a aprendizagem continuada em serviço, a escola deixa de ser uma organização” (p.88).

Procurando responder às questões sobre as características do diretor no que se refere ao regulamento do contexto escolar, a primeira constatação é de que os docentes entrevistados demonstraram que, a diretora não estabelece metas claras para melhorar a realidade da escola. Nota-se aqui um constrangimento na liderança da diretora uma vez que, para Godinho (2013) a liderança está relacionada com “a capacidade de orientar alguém, com objetivos específicos (p.19)”. Do mesmo, lado quando perguntado sobre a diretora saber ouvir e facilitar o diálogo, um número expressivo dos 18 docentes inquiridos não concordaram que a diretora sabe ouvir e facilita o diálogo. Considera-se este contexto referido pelos docentes, como uma oportunidade para que a líder possa refletir sobre o seu estilo de liderança, desenvolver novas formas de organizar o seu trabalho e encontrar novas formas de interagir com os elementos da comunidade educativa.

Um outro aspeto referido pelos docentes é que a diretora não dá diretivas claras e define prioridades para a equipa. Este facto poderá significar uma fragilidade, uma vez que a clareza das metas são necessárias para envolver a equipa e haver melhorias na dinâmica organizacional

para atingir os objetivos educacionais exigidos pela sociedade atual. Estamos aqui, mais uma vez, perante um problema nas práticas de liderança exercidas pela diretora.

Os diferentes pontos de vista revelados pelos vários atores sobre o ambiente escolar são reveladores de pouca participação nas decisões. Neste aspeto os docentes referem que a diretora não aceita críticas com espírito de abertura, bem como concordam pouco que este ator promova o encontro de toda a comunidade escolar para discussão do Projeto Educativo. Estas referências são reveladoras de que democracia, participação, poder de decisão e influência são áreas ainda pouco consolidadas na organização escolar. Neste sentido podemos inferir que a pouca participação destes atores nos órgãos de decisão pode dificultar o cumprimento dos objetivos da organização educativa.

Sobre as responsabilidades legais do diretor os inquiridos referem que a diretora conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal, estadual e municipal.

No que diz respeito à gestão de pessoal, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua os docentes inquiridos consideram o empenho da diretora na resolução dos conflitos. Por conseguinte, a diretora em seu discurso, apresenta, a ideia de que na escola *“nós temos aqui na escola essa abertura muito nessa parte de conversar”*. Contudo os docentes concordam pouco que a diretora sabe ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões. Este facto, pode revelar, por parte da diretora uma prática ainda centralizadora passível de suscitar dúvidas quanto à gestão democrática referida pela diretora.

Se, por um lado, os docentes concordam que a diretora delega atividades, orienta e monitora a equipa no exercício de suas atribuições, por outro, identificámos focos de docentes que concordam pouco com este ponto de vista.

Da mesma forma quando questionados sobre a diretora liderar a formulação de planos de trabalho e a execução conjunta dos processos e atividades necessários para alcançar os resultados desejados registámos um número expressivo de docentes que identificaram constrangimentos nesta área.

Os docentes reconhecem que a diretora valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos. Encoraja a participação dos parceiros e preocupa-se com o trabalho e com o grupo. Foi visível nas respostas obtidas o seu empenho na resolução dos conflitos e a valorização das relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos.

A diretora, apesar de relatar constrangimentos no desempenho da função de diretor, considera estar preparada para exercer a função. Esta visão é corroborada pelos docentes, que concordam que a líder da escola pesquisada domina a função que exerce.

No que se refere à liderança, percebe-se que a diretora vê o diretor como um líder que precisa ter conhecimentos, estudo contínuo, responsabilidade e ética para enfrentar os desafios que atualmente são exigidos à escola.

No que concerne à formação do diretor para assumir o cargo, a entrevistada refere-se a esta como “ponto de partida” para o diretor perceber as suas responsabilidades e adquirir o conhecimento para exercer a função. A diretora refere, ainda, que a formação em liderança pode contribuir para melhorar o desempenho do diretor escolar. Da mesma forma, os docentes consideram que a formação em liderança é importante e que contribui para melhorar o desempenho do diretor escolar.

Verificamos que a Diretora tem uma preocupação relativamente às diretrizes que vêm da Secretaria de Educação. Esta evidência é confirmada pelos docentes, que concordam que a diretora conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal, estadual e municipal.

São visíveis, na Diretora, as preocupações com os problemas sociais enfrentados pela comunidade escolar e pela promoção do sucesso escolar. Promove o trabalho de equipa, a partilha de responsabilidades no processo de aprendizagem e de integração na vida ativa dos alunos. Demonstrou, ainda, ver a educação como fundamental para transformar a sociedade.

Os docentes dão nota de que a diretora permite a partilha de ideias e a participação da equipa de docentes no dia-a-dia da escola e revelam que a líder os envolve na planificação, dando autonomia para as suas ações. Este facto revela que o nível de relacionamento e de colaboração a diretora consegue envolver os pares e toda a comunidade educativa nas diferentes ações.

A diretora refere adotar o estilo de liderança democrático. Podemos confirmar isto pelo seu testemunho, quando refere que procura sempre ouvir a equipa e a comunidade escolar para perceber o que precisa ser melhorado. Contudo, um número significativo dos docentes não concorda que a diretora saiba ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões.

Os docentes referem que a diretora não estimula a criação de grupos de aprendizagem dentro da escola. Este facto revela que as práticas de liderança da diretora não são vistas pelos docentes como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal para os membros da equipa.

A líder da escola revelou que se encontra recetiva à avaliação do seu trabalho pela comunidade escolar e pelos encarregados de educação, o que podemos dizer que constitui um modo de gestão democrática.

Sobre as mudanças que inundam atualmente as escolas, a diretora revela que se considera preparada para gerir essas mudanças, apesar de, por vezes, ser difícil. Afirma que tenta sempre agir em conformidade com a lei, e procura, em primeiro lugar e dentro do possível, zelar pelos interesses dos seus parceiros.

Verificamos, ainda, que no cumprimento da missão da escola a diretora tem uma preocupação com a motivação da equipa e comunidade escolar. Revela uma preocupação acentuada com as relações pessoais e na preservação das mesmas. Para a entrevistada este aspeto é fundamental no cumprimento da missão e dos valores da escola. Em geral percebe-se que consegue desenvolver um bom clima de trabalho.

Os docentes dão mostra de ter dúvidas no que se refere ao facto da líder estabelecer metas claras para melhorar a realidade do contexto escolar. Este constrangimento, revelado pelos docentes, deverá ser uma oportunidade para que a líder possa refletir sobre as suas práticas de liderança e desenvolver novas formas de organizar o seu trabalho e encontrar formas renovadas de interagir com os elementos da comunidade educativa.

Da mesma forma, os docentes dão nota de que a diretora não promove o encontro de toda a comunidade escolar para a discussão do Projeto Pedagógico.

Estes pontos de vista revelados nas respostas dos docentes, nomeadamente as respostas discrepantes, são reveladores de pouca participação nas decisões. Estes dados permitem inferir que a democracia, participação, poder de decisão e influência são áreas ainda pouco consolidadas na organização escolar.

São vários os desafios enfrentados pelos gestores das escolas brasileiras na implementação da gestão participativa. Ressalta-se que nesse processo a liderança do diretor escolar é fundamental.

Entretanto no que se refere a formação do diretor escolar registamos referências ao facto de que a diretora não teve qualquer formação específica quando foi indicada para o exercício do cargo de diretora de escola. Podemos confirmar isso em sua própria fala quando diz “*mas eu não tenho qualificação e nem estudo pra mim assumir esta direção*”. Da mesma forma ficou evidente que a mesma transitou, directamente da função docente para a de diretora, sem qualquer experiência prévia em cargos de liderança intermédia. (Silva, 2008, p.155) . A diretora pesquisada confirma ter sentido a falta de formação específica, e refere que devido aos constrangimentos encontrados na função, “*buscou formação específica em gestão escolar*”. Da

mesma forma a diretora defende a necessidade da formação em liderança ao referir que “*Todo gestor tem que estar participando de uma formação em liderança*”. Esta referência vai ao encontro do que diz Costa (2000) que a liderança “é um saber especializado, porquanto é um conjunto de competências que se aprendem, sendo alvo de formação e de um saber especializado” (p.25). Deste modo consideramos que a formação do Diretor escolar “deve integrar esta dimensão” (Barros, 2016, p.1879).

Apesar das percepções dos professores e da diretora registarem algumas potencialidades na atuação da liderança da diretora pesquisada, a verdade é que um número representativo dos docentes questionados, dão nota de dificuldades da diretora para envolver os outros nas decisões e na criação de grupos de aprendizagem para fazer com que todos possam ter um melhor desempenho.

A partir dos diferentes pontos de vista revelados pelos vários atores nas respostas obtidas, na percepção da diretora e dos professores pesquisados a formação é importante para melhorar o desempenho do diretor escolar. Assim consideramos que a Secretaria de Educação do município deveria possuir uma política de preparação inicial de docentes que os capacite para o desempenho das funções do cargo de Diretor escolar. A este respeito reconhecemos que como refere (Silva, 2008) quem quer que dirija uma escola necessita de formação especializada, de aperfeiçoamento permanente e de se adaptar aos desafios específicos da escola que dirige.

Da mesma forma averiguamos que diante do conjunto de alterações a que são submetidas as escolas atualmente, a formação em liderança é necessária para que o diretor gerencie de modo participativo e democrático, procurando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar para desenvolver a principal função da escola que é a função social e a pedagógica (Barros, 2016).

Analisando os dados recolhidos, a diretora e os docentes reconhecem, na instituição escolar características positivas de liderança e dão nota de sua influência no desempenho da organização.

A Diretora da escola, de acordo com os dados, revelou-se como uma pessoa com experiência profissional e declara ser apta para exercer a função de diretora, porém dá nota da necessidade da oferta de formação para desempenhar melhor a sua função. Da mesma forma a diretora em estudo revela constangimentos no desempenho de sua liderança e refere que o diretor escolar tem que ter formação em liderança.

Ressalta-se que a diretora entrevistada, não recebeu formação acadêmica específica em “liderança escolar” nem oferta de formação contínua. Deste modo concordamos com o que refere (Quintas, Gonçalves e Valadas, 2017) que a maneira como a diretora realiza o seu

trabalho depende, “em grande parte, de uma trajetória de carreira que envolve a aprendizagem “para” e “no” trabalho, com uma série de características pessoais, sem dúvida, contribuindo para a qualidade de seu desempenho” (p.20).

Assim, consideramos que apesar de identificar qualidades pessoais de liderança e competências profissionais na diretora pesquisada em nossa opinião concordamos com Fullan e Hargreaves (2001) que a formação em liderança seria um dos aspectos para o diretor (...) definir prioridades mais claras no seu trabalho” (p.32) e assim melhorar o desempenho da sua função.

Lucchesi(1999) levanta a questão do diretor escolar brasileiro tratar-se “de um professor egresso da sala de aula, com insuficiente competência técnica, cuja visão de educação é destituída de senso histórico” assim, em nossa opinião, o município deve criar as condições para se ofertar a formação inicial para os diretores das escolas públicas da educação básica e também direcionar mais situações de formação de natureza contínua e de natureza específica ou especializada para estes atores educativos (Barros 2016) .

Por fim consideramos que retomando ao conceito de liderança referido por Bento e Ribeiro (2013) que “a liderança constitui um saber especializado, porquanto é um conjunto de competências que se aprendem , sendo alvo de formação e de uma saber especializado” (p.25) concluímos ser a formação em liderança importante para que a diretora, no âmbito da sua formação contínua, aprenda competências de liderança e assim melhore o seu desempenho frente à liderança da escola pesquisada.

Esta conclusão é congruente com a opinião de vários autores que vêem a formação em liderança para os diretores escolares como uma oportunidade de desenvolver competências nestes atores e conseqüentemente melhorar o desempenho do seu trabalho.

Por se tratar de um primeiro trabalho de investigação por nós realizado, consideramos este estudo limitado, o que lhe confere, sobretudo o caráter de "ensaio" ou "experimentação" do processo e da metodologia escolhida para esta investigação. Em termos de profundidade e de representatividade investigativa, este estudo ocorreu num dado momento do tempo e incidiu sobre um único "caso" o que impossibilita a generalização para o universo das escolas do sistema de ensino brasileiro na medida em que nenhum caso é generalizável para o universo ou população. Enfim não era nosso objetivo produzir generalizações estatísticas e sim aprofundar conhecimentos e teorizar sobre o fenômeno estudado (Yin,1994).

Esperamos que este trabalho constitui uma mais valia para a escola pesquisada, pois poderá ser um suporte para a reflexão dos seus elementos sobre o seu funcionamento,

contribuindo para um melhor entendimento a respeito da liderança escolar e da sua importância para os centros educativos.

Para o futuro consideramos que seria interessante realizar investigações semelhantes à que acabamos de concretizar noutras escolas do município e verificar os pontos convergentes e divergentes entre as mesmas, no que se refere ao desempenho da liderança, de modo que pudesse elaborar uma lista de indicadores da liderança para o desempenho do diretor escolar suscetíveis de conduzir ao sucesso todas as escolas do município. Da mesma forma, consideramos que estes indicadores poderão servir para elaborar um programa de formação inicial e contínua, que contemple a formação em liderança, para ser ofertado aos diretores que irão ingressar na função, bem como para aqueles que já estão em exercício.

## Referências

- Abdian, G. Z.; Hojas, V. F. & Oliveira, M. E. N. (2012). Formação, Função e Formas de Provimento do Cargo do Gestor Escolar: As Diretrizes da Política Educacional e o Desenvolvimento Teórico da Administração Escolar. *Educação Temática Digital*, 14(1), janeiro/junho, pp. 399-419.
- Abdian, G. Z., Oliveira, M. E. N & Jesus, G. (2013). Função do diretor na escola pública paulista: mudanças e permanências. *Educ. Real*. [online], 38(3), 977-998. ISSN 2175-6236. Obtido em 15 de Janeiro, 2017, em: <http://dx.doi.org/10.1590/S2175-62362013000300015>.
- Aguiar, M. A. D. S., Brzezinski, I., Freitas, H. C. L., Silva, M. S. P. D., & Pino, I. R. (2006). Diretrizes curriculares do curso de pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação. *Revista Educação & Sociedade*, 27(96), pp. 819-842. Obtido em 06 de outubro de 2016, em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a10v2796.pdf>
- Alonso, M. (1976). *O papel do diretor na Administração escolar*. São Paulo, SP. Difel.
- Barros, J. M. D. S. P. (2016). Formação e Necessidades de Formação de Diretores de Agrupamentos de Escolas do Algarve, Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra.
- Barroso, J. (1991). A participação na administração da escola como campo de requalificação profissional dos professores. *Actas do 1o Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. Ciências da Educação em Portugal*.
- Bento, A.V., & Ribeiro, M. I. (2013). A liderança: abordagem geral. In. *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança. Obtido em 23 de março de 2019 em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>
- Bolívar, A. (2006). A Liderança Educacional da Direcção Escolar em Espanha: entre a Necessidade e a (Im)possibilidade. *Revista do Fórum Português da Administração Educacional*. 6, 77/94. Obtido em 02 de novembro de 2016, em: <http://www.fpae.pt/wp/wp->
- Brooke, N., & Soares, J. F. (Org). (2011). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. *Aval. Educ.*, São Paulo, 22(50), 593-598. Obtido em 1 de setembro de 2016 em: [http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_em\\_eficacia\\_escolar.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_em_eficacia_escolar.pdf)- acesso

- Bush, T. & Glover D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*, NCSL, Nottingham.
- Caetano, J. M. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar*. Tese de Mestrado. Obtido em 15 Novembro de 2016, de Universidade Aberta.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico*. Ed.Elsevier..Brasil.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2013). *EDUCATION, YOUTH, CULTURE and SPORT Council meeting Brussels*.
- Costa, A. C. G. (2013). As responsabilidades do diretor. *Revista Gestão Escolar*.Ed.28.out/nov. Editora Abril. Obtido em 19 de maio de 2016 em:  
:http://gestaoescolar.org.br/conteudo/235/as-responsabilidades-do-diretor
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), 13-44.
- Costa, A. R. C. & Bento, A. V, (2015). Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, 23(88), 663-680. Obtido em 10 de setembro de 2019 em:  
http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v23n88/1809-4465-ensaio-23-88-0663.pdf
- Cuenca, R. (2015). *Las carreras docentes en América latina: la acción meritocrática para el desarrollo profesional*. Unesco.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. CfBT Education Trust. England. Obtido em janeiro de 2016, de:  
http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED546806.pdf
- Dourado, L. F., & Costa, M. (1998). *Escolha de dirigentes escolares no Brasil: relatório final da pesquisa*. Anpae.
- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da educação escolar*. Universidade de Brasília. Brasília:  
6)http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\_gest\_edu\_esc.pdf
- Delgado, M. L. (2013). Las comunidades del liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales. In Valenzuela, Gonçalves, Garrido e Lúgigo (org.), *Modelos y Prácticas Para La Mejora Del Proceso Enseñanza-Aprendizaje*. Universitario. (p.p 281-289). México. Pearson.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute. Obtido em 02 de novembro de 2016 em:  
http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED546618.pdf
- Fachada, M. O. (2006). Módulo 7 - *O Comportamento individual e interpessoal nas organizações; o processo de liderança*. In M. O. Fachada, *Psicologia das Relações Interpessoais* (213-302). Lisboa: Edições Rumo.

[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portaI\\_ideb/o\\_que\\_sao\\_as\\_metas/Artigo\\_projecoes.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portaI_ideb/o_que_sao_as_metas/Artigo_projecoes.pdf)

- Favinha, S. M. S. (2012). *Lideranças escolares: os diretores e a abertura à mudança e à inovação (estudo de caso)*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Algarve. Faro. Obtido em 11 de julho de 2019 em: <http://hdl.handle.net/10400.1/3099>
- Freitas, A. A. A. (2014). *A importância da participação pedagógica do gestor escolar*. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Universidade de Brasília, Brasília. Obtido em, 07 de Fevereiro de 2017, de: <http://bdm.unb.br/handle/10483/9125>
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2001). *Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola*. Porto Editora.
- Gaudêncio, P. (2010). *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. São Paulo. Saraiva. Obtido em: <file:///C:/Users/user/Desktop/Super%20Dicas%20para%20Se%20Tornar%20um%20Verdadeiro%20L%C3%ADder.pdf>
- Gil, A. C. (1999). *Metodologia da pesquisa social*. São Paulo. Atlas.
- Gil, C, A. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas.
- Godinho, J. F. (2013). *O papel do gestor escolar*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Educação-Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais. Príncípa. ISBN 978-972-8818-66-1
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. (8ªEd). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Ingham, A & Dias, M. C. N. (2015). *O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil*. São Paulo: Fundação Itaú Social.
- Jímenez, R. M. (2013). La diversidad de habilidades directivas, clave para la formación de los nuevos líderes en las empresas. In Valenzuela, Gonçalves, Garrido e Lúgigo (org.), *Modelos y Prácticas Para La Mejora Del Proceso Enseñanza-Aprendizaje Universitario* (290-299). Pearson. México.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*. National College for Leadership. Obtido em, 09 de janeiro de 2017 em; [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/327941/s-even-claims-about-successful-school-leadership.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327941/s-even-claims-about-successful-school-leadership.pdf)

- Libâneo, J. C. (2015). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. (6ª.Ed) São Paulo : Heccus Editora.
- Lourenço Filho, M. B. (2007). A educação, problema nacional. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 79(191).
- Lück, H. Parente, M. M. A. (1999). *Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental*. Rio de Janeiro. Ipea
- Lück, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2008). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba. Editora Positivo. Obtido em 19 de abril de 2016 em: [files.diretortecniconpe.webnode.com](http://files.diretortecniconpe.webnode.com)
- Lück, H. (2009). Toda força do líder. *Revista Gestão escolar*. Editora Abril. Obtido em 19 de maio de 2016 em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml> em 19/05/2016.
- Lück, H. (2010). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Editora Vozes Limitada.
- Lück, H. (2011). *Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares*. Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap) – Obtido em 19 de abril de 2016 em: [www.fvc.org.br/pdf/livro2-03-mapeamento.pdf](http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-03-mapeamento.pdf)
- Lück, H. (2014). *Liderança em Gestão Escolar*. (8. Ed.). Editora Vozes. Rio de Janeiro. Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU. Mathematics Teaching in the Middle School, 12(5), 244-250.
- Lucchesi, M. A.S. (1999). O diretor da escola Pública, um articulador. In Ana Gracinda Queluz & Myrtes Alonso (Org). *O Trabalho Docente: teoria e prática*. São Paulo. Pioneira.
- Maia, G. Z. A. (2004). *As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Pesquisa de mercado: uma orientação aplicada*. Pearson Education Australia.
- Machado, M. A. M. (2000). Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. *Em Aberto*, 17(72), 97-112.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa*. (3. Ed). Atlas. São Paulo.
- Marins, H. O. (2009). Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação. In M. G. Feldmann (org.). *Formação de professores e escola na contemporaneidade* (221-241). São Paulo, Editora Senac.

- Mello, G. N. D. (2000). *Formação inicial de professores para a educação básica: uma (re) visão radical*. São Paulo em Perspectiva, 14(1), 98-110.
- Mello, G. N. (2002). *Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez. Obtido em 08 de abril de 2020.  
em:<http://www.schwartzman.org.br/simon/guiomar.htm>
- Michelat, G. (1987). Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em sociologia. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*, 5, 191-211.
- Minayo, M. C. de S.(org.) (2001). *Pesquisa social. Teoria, método e criatividade* (18 Ed.). Petrópolis. Vozes.
- Muñoz-Catalán, M. C., & Monteiro, R. (2016). Afrontando la controversia en la investigación cualitativa. Discusión sobre la naturaleza de los elementos metodológicos en la investigación en educación. *Revista Interdisciplinar de Ciências e Artes*, 4, 23-30.
- OCDE. Organization for Economic Cooperation and Development. TALIS (2009): *Teaching and Learning International Survey. 2009*. Disponível em: [www.oecd.org/edu](http://www.oecd.org/edu) Acesso: jun. 2012.
- Paro, V. H. (1992). Gestão da escola pública: a participação da comunidade. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. 73(174), 255-290. Obtido em 27 de outubro de 2016 em: <http://www.vitorparo.com.br/trabalhos-publicados/artigos/download/>
- Paro, V. H. (2009). Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. *Revista Educação e Sociedade*. 30(107), 453-467. Obtido em 06 de junho de 2016, em: <http://www.cedes.unicamp.br>
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, 36(3), 763-778, set./dez. ISSN 1517-9702. Obtido em 27 de outubro de 2016 em: <http://www.vitorparo.com.br/trabalhos-publicados/artigos/download/>
- Pena, A. C. (2013). *Um conceito para liderança escolar: Estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais*. Tese de Doutorado apresentada à Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. Obtido em 30 de Maio de 2016 em: <http://www.ufjf.br/ppge/files/2013/07/Anderson-C%C3%B3rdova-Pena.pdf>
- Pena, A. C. & Soares, T. M. (2014). Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 43-59.

- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas: algunos aportes para el diseño de estrategias*. Obtido em 08 de abril de 2020 em: [em:http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf)
- Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18. Obtido em 24 de fevereiro de 2016 em <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte%28BOLEMA-Estudo%20de%20caso%29.pdf>.
- Pont, B., Nusche, D., & H, Moorman. (2008). Improving School Leadership, *Policy and Practice: Policy and Practice*, 1. OECD publishing. Obtido em 09 de agosto de 2016 em:<https://www.oecd.org/education/school/40545479.pdf>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar* (Vol. 1: política y práctica). OCDE. Traducción y edición: Gilda Moreno y Laura Valencia. Obtido em 29 de março de 2020 em: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Quintas, H., & Gonçalves, J. A. (2012) Práticas e Estilos de Liderança. In Luísa Veloso (coord.) *Escolas, um olhar a partir dos relatórios de Avaliação Externa*. ISCTE. Mundos Sociais.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. (6ª Ed.) Lisboa. Gradiva.
- Requena, I. B. (2013). *Gestão criativa e inovadora nas instituições de educação* [recurso eletrónico] / Curitiba. Universidade Positivo.
- Ruzafa, J.A.M. (2003). *A direção de centros escolares*. In González, MT (Coord.). *Organização e Gestão de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación. 225-241.
- Sarmento, D. F., Menegat, J., & Seniw, R. M. (2016). Educational Quality and Management. Training, Research and Management Practices. *Revista Iberoamericana de Education*, 70, 43-64.
- Saviani, D. (2014). *Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias e perspectivas*. Campinas. São Paulo. Autores Associados.
- Silva, J. M. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: trajectos individuais e impactos organizacionais*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidad de Estremadura. Estremadura. Espanha. Obtido em 19/03 /2020 de: [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/163/1/Tese%20Final%20Versao%20VII%20081110\\_V.%20FINAL.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/163/1/Tese%20Final%20Versao%20VII%20081110_V.%20FINAL.pdf)

- Souza, Â. R. (2008). A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico*, ANPAE, 24(1).
- Teixeira, A. (1968). *Natureza e função da administração escolar*. Salvador: ANPAE.
- Teixeira, B., & Malini, E. (2012). *Formação de Diretores: exigência à melhoria da gestão escolar*. Obtido em 05 de setembro de 2019 em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira\\_res\\_int\\_GT3.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/BeatrizdeBastoTeixeira_res_int_GT3.pdf)
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo. Editora Atlas SA.
- Vieira, S. L. & Vidal, E. M (2015). Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. *Revista Ibero-Americana de Educação*. 67, 19-38.
- Waite, D. & Nelson, S. (2005). Una revision del liderazgo educativo. *Revista Española de Pedagogia*, 232, 389-421. Obtido em 09 de janeiro de 2017 de: <file:///C:/Users/Iolanda/Downloads/Dialnet-UnaRevisionDelLiderazgoEducativo-1373223.pdf>
- Weinstein, J., & Vejar, H. M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. Obtido em 29 de dezembro de 2016 de: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v13n3/art06.pdf>
- Werle, F. O. C. (1992). Participação da Universidade com os demais níveis de ensino e a formação do educador - novas perspectivas para o administrador da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*, Porto Alegre, 8(2), 79-99, jul./dez.
- Wittmann, L. C. & Franco, M. E. D. P. (1998). Situação e Perspectiva da Administração da Educação no Brasil. *Relatório geral do programa de pesquisa: primeira fase*. Brasília, ANPAE. Disponível em: [http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso\\_4392/fron00lbi6.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf) Acesso 31/03/2016
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Disponível em: [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)- acesso em 20/05/2016
- Zaikievicz, A. P., & Schneckenberg, M. (2012). *A participação da comunidade nas escolas públicas municipais de Irati—desafios e possibilidades*. In Simpósio Brasileiro II

congresso Ibero-americano de Política de Administração da Educação Jubileu de Ouro da ANPAE (Vol. 35, p. 26).

## **Referências legislativas**

- Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 20 out. 2004.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/ 96. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 20 out. 2004.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN de 1996. Disponível em [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf) Acesso em 20/12/2012.
- Decreto Lei nº 30.619, de 02 de janeiro de 2015. Obtido em 03 de outubro de 2016, de: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3778>
- Lei N 1156, de 21 de Março de 2012- Dispões sobre e reformulação do Plano de Cargo, Carreira e Manutenção dos Professores do magistério.
- Lei Nº 829, de 30 de Setembro de 2003. Estabelece Critérios para escolha de Candidato da Função Gratificada de Diretor e de Diretor Adjunto de Escolas da Rede Municipal de Balsas (MA).
- Lei Nº 1030, de 26 de Novembro de 2008. Altera Dispositivos da Lei Nº 829/03 que estabelece Critérios de Escolha de Candidato para provimento da Função Gratificada de Diretor e Diretor Adjunto de Escolas da rede Municipal de Balsas (MA).
- Maranhão: Compêndio de Legislação Estadual / organizador, João Leonardo Sousa Pires Leal. – 5. ed.– São Luís: Estação Gráfica, 2008. 754 p. Obtido em 03 de outubro de 2016, de: <http://www.seplan.ma.gov.br/files/2013/02/Legislacao-Estadual1.pdf>
- Projeto de Lei do magistério- atualizado em 20 de maio de 2013- Obtido em 03 de outubro de 2016, de: <http://sinproesemma.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Projeto-de-Lei-Estatuto-do-Magisterio-atualizado-em-20-de-maio-de-2013.pdf>

## **Índice de anexos**

Anexo 1 - Protocolo de Investigação – Diretora Escolar .....	95
Anexo 2 - Guião de entrevista a diretora.....	96
Anexo 3 – Inquérito por questionário .....	98
Anexo 4 - Categorização dos dados da entrevista.....	100

## **Anexo 1**

### **PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO – DIRETORA ESCOLAR**

Esta investigação tem como tema o “O Papel do Diretor Escolar” e por objeto de estudo a liderança do Diretor Escolar. Insere-se no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação - Especialização em Administração Educacional.

O nosso trabalho pretende abordar a forma como o Diretor Escolar desempenha a sua função. Pretendemos conhecer de perto as suas práticas, estabelecendo uma ligação com a legislação e fazer uma análise aos papéis, funções e à sua tomada de decisão.

Tendo em atenção a finalidade deste estudo, optámos por realizar uma investigação que utiliza sobretudo a abordagem qualitativa, mais concretamente a observação, entrevista e análise documental como método da recolha de dados.

Os dados recolhidos serão utilizados para efeitos de investigação e poderão surgir em breves transcrições, como na íntegra. No entanto, será sempre assegurado o carácter confidencial das informações prestadas (nomes e locais fictícios).

A entrevista será gravada em áudio e, posteriormente, transcrita. O texto integral ser-lhe-á fornecido para verificar a sua precisão, acrescentar mais informações e/ou retificar o que considerar pertinente.

No culminar do estudo, o mesmo poder-lhe-á ser remetido, caso esteja interessado, após a apresentação pública dos resultados.

O investigador

A Diretora Escolar

---

(Iolanda Gouveia Rovani)

Correspondência às escolas apresentando o pesquisador

## Anexo 2

### Guião de Entrevista à

**Diretora** Entrevistada: Diretora da Escola Objetivos da

Entrevista:

- Identificar as características da liderança da escola e as funções exercidas pela mesma.
- Analisar a importância da formação em liderança no desempenho do diretor escolar.
- Aprofundar o conhecimento sobre a diretora da escola, reconstituindo o seu trajeto de vida pessoal e profissional.
- Verificar a forma como o diretor assume a sua função.
- Identificar a perceção do diretor, coordenadores, professores e demais colaboradores da escola, naquilo que se refere a formação em liderança no desempenho do diretor escolar.

Blocos	Objetivos específicos	Questões específicas
Bloco Legitimação da Entrevista	Informar acerca das finalidades da investigação; -Motivar o entrevistado a participar, realçando o valor da colaboração; - Assegurar a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas; - Obter autorização para a gravação da entrevista e fazer a sua transcrição.	
Bloco 1 Perfil da diretora, percurso académico e profissional	- Caracterizar a diretora; - Conhecer o seu percurso académico e profissional; - Conhecer as razões que a levaram a assumir o cargo de Diretora de Escola; - Conhecer o balanço que faz da sua vida profissional, nomeadamente como diretora escolar.	- Idade - Situação profissional; - Formação académica; - Anos de serviço docente e como Diretora; - Razões da aceitação do cargo de Diretora; - Anos de serviço naquele estabelecimento e quais os motivos que o impulsionaram a estar naquela escola; - Experiência profissional no cargo; - Cargos desempenhados em outras escolas; - Balanço do seu percurso; - Trabalhou sempre com a mesma equipa.
Bloco 2 Imagem que tem como diretora da escola	- Verificar a forma como o diretor assume a sua função.	- Na sua opinião o que tem de fazer um diretor de escola numa perspetiva normativo-legal? - Na sua opinião o que deveria fazer o diretor escolar?

		<p>- O que pensa quando ouve falar em liderança escolar? Como a define?</p> <p>- O que pensa que os seus parceiros pensam em relação à sua atuação como líder da escola?</p> <p>-Acha que os diretores estão preparados para assumir atualmente a direção das escolas?</p>
Bloco 3 Aspectos caracterizadores da escola	Caracterizar os principais aspetos da escola.	<p>- Quais são, para si, os principais aspetos caracterizadores – gerais e específicos – desta escola?</p> <p>a. População escolar.</p> <p>b. Relações com a comunidade.</p> <p>c. Famílias dos alunos e seu envolvimento na vida escolar.</p> <p>d. Clima de escola</p> <p>e. Desafios que se colocam ou colocaram a escola.</p> <p>f. Corpo docente.</p> <p>g. Qualidade dos resultados escolares.</p> <p>h. Pontos fortes e fracos da escola.</p>
Bloco 4 Organização do contexto escolar	- Analisar a operacionalização da ação da diretora.	<p>- Como se relaciona e vê o seu relacionamento com os diferentes parceiros da comunidade educativa? Como avalia essa relação?</p> <p>-Na sua perspetiva, envolve os docentes nas dinâmicas da escola escola fomentando o seu compromisso na obtenção de resultados escolares?</p> <p>-Tem por hábito estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns a atingir?</p> <p>- Como é que está organizado o órgão de gestão da escola neste momento?</p> <p>- A contribuição de todos os elementos da equipa de direção para uma liderança de sucesso.</p> <p>- Estratégias globais de liderança que a tornem eficaz e eficiente e que conduzam à consecução dos objetivos definidos para escola.</p> <p>- Qual a importância atribuída à coordenação pedagógica/ lideranças inermédias e qual valorização/responsabilização que é dada a estas?</p> <p>- Quais são maiores dificuldades que sente neste momento no processo de liderança da escola?</p> <p>- Qual a visão atual que tem sobre a escola?</p>
Bloco 5 Avaliação da liderança da diretora	- Conhecer a perspetiva da diretora em relação a liderança que desenvolve e que gostaria de desenvolver.	<p>- Considera que o trabalho de líder que desenvolve é suficiente e eficaz ou gostaria de poder atuar de forma diferente?</p> <p>-Características essenciais e as qualidades que um líder deve possuir para que desempenhe uma liderança de sucesso?</p>

		- Formação ofertada aos diretores atualmente contribui para melhorar o desempenho do diretor escolar.
--	--	---

**Anexo 3**

**QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

Caro colaborador, pedimos a sua colaboração para responder ao questionário da pesquisa “A Liderança na formação e no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas-Maranhão-Brasil”, desenvolvida pela pesquisadora Iolanda Gouveia Rovani, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.

Este questionário tem por objetivo coletar algumas informações sobre gestão e liderança escolar numa escola de Balsas. As informações obtidas a partir desse estudo irão compor indicadores educacionais que, de certo, muito poderão contribuir para a elaboração de políticas públicas e planejamento da escola. Portanto, sua participação é fundamental para o sucesso do estudo. Os dados produzidos não serão tratados de forma individual e será garantido o sigilo em suas respostas. Ao todo são 43 questões, não pule nenhuma questão. Muito obrigada pela sua colaboração.

1-Idade: \_\_\_\_\_

2-Sexo: \_\_\_\_\_

3-Função: \_\_\_\_\_

4-Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Responda com base na seguinte chave:

1. Concorda 2- Concorda pouco 3- Concorda muito 4-Não concorda

Blocos	Questões	1	2	3	4
Formação pessoal do líder	1. Considera que o líder da escola domina a função que exerce.				
	2. Acha que a liderança do diretor é importante para o desempenho da escola.				
	3. Acha que a formação é importante para o desempenho do diretor.				
	4. Acha que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o desempenho do diretor.				
	5. Acha que o líder permite ideias e participação da equipe no dia a dia da escola.				

Estímulo ao desenvolvimento Profissional da equipe escolar	6. O diretor busca oferecer curso de qualificação dos professores.				
	7. O diretor estimula a criação de grupos de aprendizagem dentro da escola.				
	8. Acha que o líder envolve a equipe no planejamento e dá autonomia nas ações.				
Regulação do contexto escolar	9. O líder estabelece metas claras para melhorar a realidade da escola.				
	10. Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afetam.				
	11. Sabe ouvir e facilita o diálogo.				
	12. Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário.				
	13. Dá diretivas claras e define prioridades para a equipa.				
Ambiente escolar	14. Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem.				
	15. Aceita críticas com espírito de abertura.				
	16. Discute e sugere estratégias que contribuam para a aprendizagem efetiva dos alunos.				
	17. Conhece e aplica orientações dos documentos legais nos âmbitos federal, estadual e municipal.				
	18. Promove o encontro de toda a comunidade escolar para discussão e socialização do seu Projeto Pedagógico.				
Acompanhamento do processo pedagógico da escola no seu dia a dia	19. Acompanha o fluxo de atendimento da escola às famílias.				
	20. Gerencia a execução do calendário escolar garantindo a sua total realização.				
	21. Identifica formas de acompanhamento de desempenho, frequência e evasão escolar.				
	22. Busca nos alunos opiniões sobre as situações de aprendizagem vivenciadas na sala de aula.				

	23. O líder preocupa-se com o aprendizado dos alunos.				
Gestão de pessoas, valorização da escola como comunidade de aprendizagem e comprometimento com a melhoria contínua.	24. O diretor mantém um clima organizacional ético e produtivo, favorável à melhoria do coletivo e à resolução de conflitos.				
	25. Sabe ouvir e utilizar as opiniões dos outros, compartilhando informações e decisões.				
	26. Delega atividades, orienta e monitora a equipe no exercício de suas atribuições.				
	27. Valoriza as relações interpessoais na consolidação da equipe integrando profissionais da escola, pais e alunos.				
	28. Lidera a formulação de planos de trabalho e a execução conjunta dos processos e atividades necessários para alcançar os resultados desejados.				
Liderança do diretor escolar	29. Considera que o trabalho que o diretor desenvolve é suficiente e eficaz.				
	30. Acha que a formação ofertada ao diretor atualmente contribui para melhorar o seu desempenho.				
	31. Acha que a formação em liderança poderia contribuir para melhorar o trabalho do diretor escolar.				
	32. Acha que o diretor está preparado para as sucessivas mudanças que têm inundado a educação.				

## **Anexo 4**

### **Entrevista a Diretora da escola pública - 5-09-2017, das 9h05 às 10h15**

A presente entrevista tem por objetivo estudar a formação e as necessidades de formação de Diretores do município de Balsas. A mesma insere-se numa investigação de Mestrado em Ciências da Educação, que decorre na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve e que nós nos encontramos a realizar.

A entrevista é constituída por várias questões. É importante que responda a todas elas de forma a corresponderem à sua opinião pessoal, sendo o mais sincero possível.

A sua colaboração, que agradecemos antecipadamente, é fundamental para a realização do nosso trabalho. Garantimos, desde já, o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas, bem como o feedback do processo de investigação.

Para tornar a nossa «conversa» mais direta e poupar tempo, solicitamos autorização para gravar a entrevista.

Depois de realizarmos a entrevista, faremos a transcrição integral da mesma e enviamo-la para o seu e-mail para poder confirmar o seu conteúdo, proceder a alguma eventual alteração ou correção e, no fundo, servir também para a validar. Vamos dar início à entrevista.

**P- Qual a sua formação académica? E profissional?**

**D-** Eu sou Maria José Pereira da Costa, tenho 49 anos, sou formada em Letras, especialização também em Letras e Gestão.

**P-Você é efetiva do quadro?**

**D-** Sim, sou efetiva com uma matrícula.

**P-Atualmente está em sala de aula ou só na direção?**

**D-** Não, não estou só na direção. Eu assumo 8 aulas, do 1º aninho e 5 anos, do 1º, 2º e 5º ano.

**P-Quantos anos de docência?**

**D-** Desde o ano de 1988 que eu já trabalho na área da educação.

**P-E aqui na escola especificamente?**

**D-** Aqui no Clovis Vidigal, no ano de 2003.

**P-Quantos anos de trabalho tinha no município quando assumiu a direção da escola? D-**

Desde 1988 eu trabalhei na Escola Elias Alfredo Cury e lá fui convocada, trabalhei apenas dois anos como professora e depois assumi a direção da Escola Maria Justina Serrão. Passei um período desde agosto de 1996 na direção dessa escola e depois passei a ser coordenadora do PCN ( Parâmetros Curriculares Nacionais) no governo Jonas, a secretária de educação naquela

época era a dona Ivone, nesse tempo eu fiquei uns três anos na coordenação dos PCNs, trabalhava com grupos de professores, não era só de Balsas mas também dessa região aqui, que tinha como coordenadora nossa a Teresa de Paula. Ela que coordenava esse grupo.

**P-Com relação as praticas de liderança, o que que você acha que é hoje na educação dentro de uma escola, a liderança?**

**D.**Na realidade não é fácil assim ser líder, porque o líder ele tem que ter várias qualidades que tem que acompanhar. No caso tem que ter dedicação e compromisso em primeiro lugar, na realidade amor pelo que realmente ta fazendo como eu falei dedicação, esforço e compromisso ta? Sobretudo respeito, nós precisamos confiar e respeitar a equipe na qual porque um líder não trabalha sozinho. Primeira coisa que ele tem que fazer é confiar na equipe que ele trabalha se há uma necessidade de trabalhar aquela pessoa ai tudo bem há necessidade de uma conversa, um estudo com essa equipe mas o líder ele precisa confiar, confiar nessa equipe de trabalho.

**P-E as funções desse líder na escola, quais seriam as funções? D-**Na realidade o diretor não trabalha só com uma dimensão a gente observa que administrativa, pedagógica e financeira então o trabalho é um trabalho continuo, a gente sabe que não encerra no final do expediente a gente leva ainda conosco os trabalhos né e outros também porque na realidade o líder ele tem que trabalhar, o diretor a função dele é trabalhar a autoestima né do grupo que ele trabalha. Eu acredito assim que isso é muito importante porque cada funcionário e aluno também ele tem que sentir prazer e gosto tanto naquilo que ele faz como naquele ambiente em que ele esta, se ele não se sentir bem ele não vai conseguir desenvolver um bom trabalho nem o professor vai conseguir ser um bom professor e nem o aluno vai conseguir assimilar.

**P-E quais seriam nesse seu processo de liderança, os constrangimentos que se passam na escola, no seu dia a dia quais são as dificuldades para exercer essa liderança?**

**D.** Olha, tem varias situações que precisa, o diretor ele veja assim a questão também de trabalhar, primeiro quando se trata do aluno nós sabemos que a partir do momento que um aluno ele é matriculado naquela escola é porque primeiro o pai ele confiou naquela escola, confiou no trabalho de quem esta ali.

**D.** Então a partir do momento que ele é matriculado ele passa a ser um ser importante para nós, então nós temos que trabalhar no aluno vários aspectos, para ajudar no emocional, na parte social, no aprendizado dele que é o mais importante que é a função principal da escola é garantir o direito de aprendizado do aluno isso ai .

**D.** É fundamental então quando se trata também da questão e oferecer um ensino de qualidade né, nós precisamos ver onde o aluno tá tendo conflitos, trabalhar situações onde a gente possa

ta sanando essas dificuldades encontradas que a gente sabe assim que nosso aluno ele não é acompanhado pela família. Nós temos um número muito grande, uma porcentagem muito grande fizemos até uma pesquisa ai nos anos anteriores e vimos o percentual que é muito grande.

**D.** Também as questões que voltam pra questão do ensino é a questão do professor, a gente vê também que o professor ele também ta precisando de formações na área em que ele atua estudo mesmo, parada para estudo. Porque às vezes ele terminou sua graduação fez especialização e a gente tem que vê assim até que ponto que foi para melhoria do meu salario, da minha renda, do meu rendimento ou foi para melhorar ne a pratica, será que foi para a pratica, a gente questiona muito isso ai essa questão e a gente conversa e nós temos aqui na escola essa abertura muito nessa parte de conversar.

**D.** Outra coisa também né e quando se fala eu falo nessa coisa do professor estar em constante estudo porque há uma necessidade a gente vê que a cada dia que passa nós não estamos com aquele método porque os métodos tradicionais as vezes não surte efeito. Então a gente vê ta ai a tecnologia e a gente também tem dificuldade em relação assim do professor com relação essas técnicas e inovações e o aluno ta muito além. Então há uma necessidade assim da questão do professor também ta fazendo seus estudos né.

**D.** E quando se fala também da questão administrativa que já vem também o que os auxiliares administrativos, os operacionais também é um grupo que tem que ser trabalhado não so em reunião mas também em pequenos estudos, pequenas paradinhas nós fazemos aqui na escola. A gente costuma fazer isso ai aonde também é mostrado de vez em quando seus direitos, mas também seus deveres e uma outra forma também uma outra situação também, (...) que observa assim é essa questão do relacionamento a gente também tem essa dificuldade a questão do respeito entre eles, eles mesmos os funcionários, respeito, colaborar com o outro, para que o outro também possa produzir se estiver alguém se sobressaindo que aquele ali possa ajudar também não só na área pedagógica, mas também em todos os setores da escola.

**P-Em relação as funções o que que você acha que tem que fazer o diretor da escola? E concretamente aqui na escola, o que você acaba fazendo no dia a dia?**

**D-**Primeiro a gente sabe que tem que ter a questão do cumprimento dos 200 dias letivos, nesse cumprimento dos dias letivos o que a gente observa. A gente tem que ver questão de assiduidade do professor, entra muito a questão de assiduidade, pontualidade não só do professor, mas do aluno também como os demais funcionários também, porque a falta de responsabilidade atrapalha o serviço do outro e a falta também dessa pessoa também contribui com certeza vai atrapalhar no andamento da escola. Então a gente vê muito essa parte ai.

**D.** Nós temos aqui na escola instrumentos para avaliar a frequência do aluno a gente tem todo esse cuidado de estar passando, olhando as vezes até mesmo medidas serias de ligar para o pai do aluno saber porque o aluno faltou. Em primeiro lugar essa parte ai também de ter um controle sobre a frequência do aluno e a pontualidade também que é importante.

**D.**A questão também de planejamento também a gente tem que ta sempre olhando porque o planejamento o professor não é só ele tem que também deixar bem claro pro aluno qual é o objetivo da aula dele na realidade o ensino ao ministrar aquela aula o objetivo não é só do professor a eu tenho meu plano, meu objetivo, eu tenho objetivo disso e aquilo outro, mas ele tem que deixar claro também para o aluno qual seu objetivo e o que ele espera alcançar então tudo isso ai a gente ai olhar.

**D.** E questão também da merenda, depois que a gente passa que da uma olhadinha em primeiro lugar, primeira instancia mesmo é observar o que eu faço na minha rotina é isso ai. A minha rotina mesmo quando eu chego a primeira coisa que eu faço é ir nas salas de aula, dou uma olhada, dou bom dia pra eles, bom dia pro professor isso ai eu faço é uma coisa que eu tenho esse habito.

**D.** Depois de dar uma olhada nisso, ai eu venho a secretaria e me direciono também para a cantina,. Sempre procuro saber como é que tá a questão do lanche o que que tá faltando, às vezes falta um ingrediente também a gente tem que ta olhando. E depois olhar essas outras que vem o que os programas Mais Educação e sempre confiro assim alguma tarefa alguma coisa que tenha assim para ser realizado naquele momento.

**P-E quando você ouve falar na palavra liderança, como você definiria o que é liderança?**

**D-**Assim ser líder na realidade, primeiro eu tenho muito cuidado pra não estar deixando com que o autoritarismo eu tenho muito cuidado com relação a isso. Então é saber eu acredito assim que é transformar uma situação negativa em uma positiva para que não haja perda. Também ter muito cuidado com essa questão do emocional da pessoa, não é abrir mão da sua responsabilidade, mas é saber conduzir assim fazer com que ele enxergue quem esta perto dele, como ele poderia contribuir. Então eu acho que o líder ele não tem essa parte assim com relação ao autoritarismo, mas é também saber conduzir cada situação que surge que seja difícil é sempre tentar levar para o lado positivo.

**P-Você consegue ter uma percepção de como seus parceiros, seus colaboradores e o que eles pensam a respeito dessa sua liderança?**

**D.** Olha eu vejo assim, eu gosto muito de marcar reuniões, de dar abertura para eles falarem é uma coisa assim que eu sempre to fazendo nas pequenas reuniões e às vezes na grande é dar oportunidades de eles me auto avaliar, sempre isso ai acontece, não só também em relação aos professores, mas também a parte né a cantina.

**D.** E também até os pais, os pais também na oportunidade que eu tenho de estar em reuniões com eles sempre eu tô comentando se vocês acha que tem alguma dificuldade que pode haver alguma melhoria, pois que estejam conversando com a gente.

**D.** Tem sempre essa, se tem uma coisa que o grupo do (nome da escola) pode assim dizer dessa parte eles tem essa liberdade. Eu não tenho medo de jeito, nenhum é uma coisa que eu deixo assim bem claro, não tenho medo de ser avaliada em momento algum. Pode ser por secretaria tenho muito respeito, trabalho para a secretaria como parceira mesmo mas tenho todo o cuidado e assumo com muita responsabilidade para que a gente tenha ter essa garantia de poder desenvolver as ações nossas assim sem erro.

**P-E você acha que os diretores atualmente estão preparados para assumir as escolas?**

**D.** Olha como eu lhe digo assim diante dos momentos de formações que nos estamos tendo. Eu acredito que foi necessário esses momentos.

**D.** E eu vejo assim, muita força de vontade por parte deles também, porque não está sendo fácil administrar a escola, porque nós estamos com muitos problemas. Não é só os problemas com relação a resultados, não é só resultado não, mas em si mesmo a maior parte tá sendo social. Porque os pais também não tão sabendo conduzir as situações.

**D.** A comunidade escolar, nós estamos com um problema muito grande que está atrapalhando o bom andamento são as drogas. Hoje, elas não começam em adultos, são crianças. E com criança mesmo são os pequenos, então essa desestrutura, essa falta de respeito, a gente observa muito.

**D.** E a gente vê muito essa questão dos pais ta pedindo ajuda de como resolver essa situação em casa. Eles vem pedir e eu vejo assim os diretores pode ate ser que tenha algum. Mas assim força de vontade porque não esta sendo fácil né conduzir esse trabalho não, até porque assim a gente sabe que educação é o referencial de todos os setores é a educação. É a que prevalece se ela não for olhada com bons olhos por todos que fazem a educação que é professor, zelador, vigia.

**D.** Eu sempre oriento o vigia daqui que ele é educador igualmente a nós, diretor, pais, comunidade. Não olhar esse lado ai secretaria também, gestor municipal na pessoa do prefeito, ele precisa olhar a educação com esses olhos porque a partir do momento, é a educação que vai

ajudar a cidade a ter um bom desempenho, um crescimento, não só inchar mas ter um desenvolvimento e um crescimento em todos os setores . Vai ser a educação que vai alavancar todas essas outras.na realidade é quem abre caminhos, eu acredito assim que a educação é que abre caminhos.

**P-Que formação você consideraria necessária para o exercício do cargo de diretor?**

**D.** Essa questão que você acabou de falar sobre liderança, o que é um líder? O ser humano ele precisa reconhecer o que é um líder, qual é a função dele, que responsabilidade ele tem, ele precisa ser reconhecedor do seu papel. Enquanto ele não reconhecer qual é o compromisso e doação que ele tem que ter então quando ele reconhece isso ai, que ele faz esse esforço.

**D.** Acredito que tem que ter um estudo, para porque quando a pessoa tem força de vontade e conscientização ele faz um bom trabalho querendo e conscientização ele faz isso então essa parte E também essa parte de... do... ética também, ética profissional é muito importante, acredito que a ética profissional é fundamental porque o diretor ele tem que se sobressair.

**D.** Infelizmente ele não pode ta... nós ate comentamos um dia desse atrás (min 21:55 não entendi)... ele tem que ser muito firme nas decisões que tomar, tomou aquela decisão e pensar antes de tomar a decisão, tem que pensar. Porque a partir do momento ele tem que saber como ele vai da essa volta caso ele queira desfazer ela então tem que ter essa parte ai.

**D.** Acredito que o professor ele tem que ter formação em liderança, formação em ética precisa ter. Acredito que o diretor ele não pode também dizer tudo aquilo que ele pensa ele tem que pensar naquilo que ele vai falar e saber como conduzir, respeito ele tem que ter, respeito é fundamental e compromisso como eu tinha falado. Ele precisa saber da responsabilidade que ele ta assumindo, não é porque é uma escola, ela tem é como eu digo mesmo.

**D.** A gente vê uma no caso aqui uma comunidade escolar ela tem que ser referencia para a sociedade eu acredito assim também que nós não podemos perder esse essa confiança, porque se a educação ela como diz ai não ter essas características que é o respeito esses princípios se não tiver ai aonde é que nós vamos encontrar?Na policia não é então essa garantia tem que ser na educação para transformar o ser humano. Vai ter que ser a educação nós nunca vamos poder perder essa esperança de que é a educação que transforma o ser humano.

**P-Quais foram as razões que levaram a você escolher a formação, sua formação que você falou que é letras e tem uma especialização em gestão. O que foi que a levou a essa escolha e que aprendizagem você acha que dessa formação contribuiu hoje para o desenvolvimento do seu trabalho na escola?**

**D.** Na realidade eu escolhi letras porque também eu gosto, já gostava muito de ler, gostava muito de literatura e na escola normal eu tive uma professora que me incentivou muito. Que gostava muito de produção literária, gostei muito também. Na minha formação também tive a professora (nome da professora) que me ajudou muito também. Eu gostava muito e ainda gosto de ler bastante.

**D.** Mas ai quando fui escolhida para assumir o cargo de diretora é..no momento eu não sabia que tinha sido cotada para ser diretora da escola (refere a primeira escola que foi diretora) . Mas eu tive uma visita na minha casa de uma equipe, uma equipe que pediu pra mim aceitar, porque a equipe já sabia que eu ia assumir a direção dessa escola.

**D.** Então eles me pediram eu digo: mas eu não tenho qualificação e nem estudo pra mim assumir esta direção na época. Eu me lembro bem elas tinham umas três ex diretoras que disseram pra mim, olha (refere seu nome) aceita a direção que nós vamos te ajudar e realmente eu tive uma contribuição muito grande dessas meninas, professoras que trabalharam comigo. Tinham sido professoras há muito tempo e trabalharam comigo como professoras e me ajudaram bastante.

**D.** Então depois com o tempo eu senti necessidade que eu precisava fazer um estudo específico nessa área né porque quando foi pra eu vim trabalhar aqui no (refere nome da escola) eu já ate tinha dito eu tava na coordenação dos PCNs. Eu tinha dito pra (refere o nome de uma colega) que não assumiria mais direção.

**D.** Mas ai a (refere novamente o nome da colega) vim trabalhar com a formação aqui na escola nessa formação. No finalzinho foram dois dias de formação, no final da formação as professoras fizeram uma reunião e pediram (refere seu nome) assuma a direção do (refere o nome da escola) porque não tinha ninguém nessa época.

**D.** Ai a (refere nome da colega) disse pra mim: (refere seu nome) se tu assumir a direção nós vamos te ajudar. E as escolas não estavam em uma situação muito boa eu sei que eu aceitei também, mas também pelo carinho que eu tenho pelas meninas do (refere o nome da escola).

**D.** E assim na minha formação em gestão contribuiu muito como também. A formação foi de grande ajuda pra mim porque ai eles não me ajudaram só nessa parte de gestão mas como também ajudaram o professor em sala de aula porque eu...

**D.** Eu também gosto dessa parte do pedagógico. Eu até peço licença aqui à (refere o nome da liderança intermédia) quando era (refere o nome da antiga liderança inermédia) eu também pedia (refere novamente o nome da antiga liderança intermédia) tu me da licença eu vou... não tô entrando na tua área não to nessa parte pedagógica,mas eu posso, a gente contribuir com o professor.

**D.** Então eu tinha sempre comigo as caixinhas dos parâmetros curriculares e eu tava sempre emprestando pro professor, pra um, pra outro de língua portuguesa, matemática para que ele pudesse também ser ajudado. Mas sempre assim eu pedia permissão pro coordenador da escola no caso eu trabalhei com a Arijane, Milena e também depois com a Glorilda.

**P-No município, tu tens conhecimento de formações que foram ofertadas especificamente pra melhorar o desempenho do diretor, pra formar esse diretor que vai assumir a escola? D.**

**D.** Nós tivemos, não posso te dizer bem o ano certinho, 2003, eu tenho uma foto lá em casa de uma equipe que na época a secretaria de educação era a (refere nome da secretária de educação da época) e nesse tempo nós concedemos uma formação técnica nessa área.

**D.** Nós tivemos eu me lembro bem vários encontros, mas eu tenho o certificado em casa desse período.

**D.** Também nós recebemos, formação técnica de como lidar nessa época nós recebemos até o tijolão, chamado tijolão e esse tijolão era a construção desse conhecimento na... nessa praça mesmo nossa inclusive até disse que tem escola que deva até ter ainda o tijolão.

**P-E tu lembrás o ano dessa formação?**

**D.** Não lembro bem é... não foi só um ano foi uns dois anos bem que 2003 eu até tenho o certificado aqui.

**P-Então foi uma formação continua?**

**D.** Foi, formação continua, formações continuas e estudos mesmo sabe, em questão de pratica mesmo, pratica mesmo essa questão dos 200 dias letivos.

**D.** Era a área a pratica pedagógica né formação também porque acredito assim que a escola que ela trabalha formações com o professor, com o pai, com o servidor ela consegue conscientizar o professor as vezes ou então o servidor ele pode ate falhar, mas ele tem consciência que ta falhando a formação ela da essa..

**P-E além dessa mais alguma formação? Aí é mais ou menos o ano de 2003 né?**

**D.** Com esse período nós recebemos essa formação técnica depois tivemos também no (refere nome da escola), mas foi muito rápido foi assim encontro de um dia. Mas a mais extensa foi essa e depois nós não tivemos mais e agora surgiu essa no Pio X escola digna, muito boa.

**P-E essa escola digna também é uma formação contínua? D-É,** é um formação contínua porque nós já temos tido já vários encontros... é, é estudo mesmo.

**P-Esses conhecimentos que tu comentastes indispensáveis na liderança que você comentou anteriormente você acha que eles são importantes na construção de uma visão de escola de que escola que se quer alcançar?**

**D.** Hoje nós sabemos que nós precisamos é aquela historia plano a e plano b, mas a escola que temos e a escola que queremos o diretor precisa ter porque se ele não tiver uma visão além ele não vai conseguir.

**D.** E então ele tem que trabalhar com as duas, com a escola que ele tem e com a escola que ele gostaria de fazer. Partir desse marco referencial né e saber olhar, exatamente, porque a primeira coisa o diretor ele precisa ter seu plano de trabalho não tô falando da proposta pedagógica eu to falando do plano de trabalho que nesse tempo, em 2003, nós também desenvolvemos o PISP que era o Plano Individual do Servidor Publico.

**D.** Hoje em dia tem que ter seu plano, o professor, o diretor então o plano de trabalho do diretor ele é fundamental porque vai ser baseado nesse plano de trabalho que ele vai conseguir entendeu aonde ele precisa, o que ele precisa alcançar, o que ele precisa melhorar.

**P-E com relação a formação, você comentou que participou de formação essa formação foi pela Secretaria de Educação?**

**D.** Sim, pela Secretaria de Educação.

**P-Lembra o ano?**

**D.** O ano de 2013, assim algo mais completo né nós tivemos outros momentos de encontro mas é... o que nos preparou melhor foi esse ano.

**P-E quais os conhecimentos que você acha que são indispensáveis pra liderança e que foram proporcionados por essa formação?**

**D.** Em primeiro lugar a questão de elaborar o plano de trabalh. Cada gestor ele foi preparado para a questão de elaborar o seu plano de trabalho. Isso é fundamental porque assim não é em relação a questão da proposta que a proposta a gente vê que envolve o todo, mas esse plano ele volta mais pra...pra.. pras ações do próprio gestor.

**D.** Então nós tivemos é voltado pra essa área e dentro dessa área mesmo teve partes específica como a questão de efetivar mesmo assim a questão da teoria nossa. Essa teoria adquirida em relação a questão do calendário, de otimizar alguns espaços.

**D.** Também formação como também nós tivemos preparação, formação é com gestão de pessoas no caso era fazer as formações para que pudesse ver aonde tava precisando.

**P-E de que forma você acha que essa formação contribuiu para a gestão pedagógica da escola?**

**D.** Olha, a gente... eu vejo assim no meu ponto de vista eu aproveitei bastante, em primeiro lugar que quando se fala... nesses últimos anos tem se falado muito de gestão democrática né gestão participativa e aí eu ficava muito me questionando o que é uma gestão democrática né? O que que é?

**D.** Então a gente vê que na gestão democrática há uma responsabilidade maior ainda, por que? Porque há uma participação de todos e nessa participação de todos a gente vê que há pessoas ainda que não estão preparadas, que ainda há necessidade de um estudo, um momento de formação, desse momento de estudo direcionar pra área dele específica, pode ser tanto na questão de professor como do auxiliar, como nos serviços gerais também.

**D.** O auxiliar administrativo e outras pessoas que assumem funções dentro da escola como o bibliotecário, outras.. o vigia também que também é muito importante então houve essa, essa... quando se falava de democracia e eu pesquisei muito nessa área porque eu achei que eu tava assumindo uma responsabilidade maior ainda.

**D.** E quando se fala dessa parte da pedagógica é a mais importante, eu acredito assim que ela é o centro porque ela trabalha com o ensino e ela trabalha com o aprendizado e esse resultado ele vai depender muito desses dois fatores: o ensino e o aprendizado. Se ele for bem acompanhado, se ele houver é... na questão de uma preparação mesmo, que o professor ele esteja preparado, ele saiba qual é o objetivo que ele quer alcançar que muitos hoje tem uma visão de que o objetivo dele é: eu quero alcançar o objetivo em disciplina tal .

**D.** Mas ele vê assim que o ensino ele é mais amplo então eu vejo por esse lado aí né tanto o ensino ele deve haver uma boa preparação para que o aluno também tenha objetivo para o aluno.

**D.** O aluno também tem que sentir pessoa responsável e tem que saber o que que ele precisa alcançar na sala de aula.

**P-Especificamente com relação a liderança você já participou de alguma formação oferecida pela Secretaria ou por alguma outra instituição?**

**D.** Eu já participei, nesse período mesmo nós tivemos alguns encontros voltados, direcionados justamente para o gestor mesmo.

**P-E você acha que atualmente as formações que são ofertadas elas contribuem para melhorar o desempenho do diretor?**

**D.** Sim, a gente vê assim, nós não sabemos quais são as dificuldades que a Secretaria de Educação se encontra né. E a gente vê também que o professor também e o diretor no caso que é o diretor ele tem que buscar também. A gente tem que ver assim que a gente tem que tá em constante estudo e tem contribuído sim.

**D.** Esses momentos às vezes não é assim uma formação mais completa, mas momento de estudo também que tem sido oferecido também tem contribuído.

**D.** Na secretaria a gente vê né que... essas reuniões também até mesmo aquelas reuniões também não deixa de nos preparar né?! Elas também são... faz parte desse momento né aonde a gente possa assim efetivar a nossa prática.

**P-Que contributos você acha que essa formação em si trazem pra implementar as orientações que vem da Secretaria de Educação?**

**D.** Adquirir conhecimento, você adquirir responsabilidade né, então você precisa efetivar mesmo essa teoria com, o que eu estou falando agora mesmo, com responsabilidade, com amor, dedicação mesmo, compromisso, com certeza a gente vai obter resultado.

**P-Atualmente a gente percebe que a educação ela tá sendo inundada com muitas mudanças, essa mudança sucessiva, um ano vem alguma coisa e o próprio contexto social mesmo, como é que você tem gerido na escola essas mudanças que vão acontecendo no contexto da comunidade escolar?**

**D.** Olha, quando nós recebemos essas informações a gente tem que tá bem preparado no sentido de repassar que é no caso otimizar mesmo as informações que vem né?! Então a gente vê que não vem só da Secretaria de Educação, mas vem da Secretaria de Saúde, Meio Ambiente.

**D.** Então são projetos que as vezes não são elaborados com o corpo aqui, eles já vem pronto só pra gente aplicar, então a gente precisa é... estar bem atento, saber mesmo se realmente aquele projeto ele vai surtir algum efeito né como é que nós vamos poder conduzir esse projeto.

**D.** A gente procura olhar muito por esse lado aí, porque na realidade há muitas informações não é também só das Secretarias né nem só ação social, mas a gente vê mesmo que é do próprio MEC né, nó temas na...na aí no sistema o PDE interativo né o PDE interativo também tem ajudado muito os diretores a conduzir seu trabalho.

**P-E dentro dessas dificuldades da escola, quais são as que você tem sentido mais na questão da mobilização e no compromisso dos docentes para que eles realmente participem da mobilização da escola, da proposta pedagógica da escola?**

**D.** Olha, nós procuramos é... o máximo possível de passar e de conscientizar eles a começar pelo ano letivo.

**D.** Às vezes não é nem o ano letivo, no final do ano às vezes nós não temos o quadro definido o quadro ainda não está definido, mas nós já trabalhamos, alguns objetivos, algumas metas que nós já pretendemos alcançar no ano seguinte.

**D.** Então nesse período de formação que às vezes dá três dias nós procuramos voltar, fazer mínimas formações né, às vezes com videos né, outros palestrantes também voltarem para pratica pedagógica né, avaliação também e... e outras áreas.

**D.** Também como a questão da...de resultados a gente tem buscado né essas pessoas formadas nessa área mesmo e a gente sempre faz independente da formação oferecida pela Secretaria de Educação nós temos os nossos momentos aqui de estudo.

**P-E os docentes em si, eles são tranquilos ou tem alguma resistência? O que é mais difícil de você lidar?**

**D.** Não, eu vejo assim, eu não sei por não ter sido oferecido ultimamente e também a gente procura assim fazer o máximo com que chame atenção com que a palestra venha realmente a motivar eles.

**D.** Então o depoimento deles eles demonstram que realmente né gostaram do que estão participando, mas eles são informados do que nós pretendemos alcançar como escola né, as vezes nós fazemos planejamento do ano e também é...é... a questão do semestre também a gente sempre faz essa parada.

**P-Você acha que o trabalho que desenvolve aqui na escola é suficiente ou você às vezes tinha vontade de fazer diferente?**

**D.** Tinha vontade de fazer diferente, olha que nós já até andamos organizando para fazer esse momento de formação em outros lugares, tínhamos uma até mesmo uma vez que a gente tava

planejando pra estar lá no Águas do Vale fazer um momento diferente com eles né e buscávamos recursos de todos os lugares.

**D.** E eu vejo assim que há necessidade, a escola precisa estar fazendo esses momentos, é momento de auto estima, de valorização né e de conhecimento principalmente, conhecimento mesmo.

**P-E hoje qual é a formação que você acha que deve ter um diretor?**

**D.** Na realidade mesmo precisa de uma formação, que é como eu disse, quando se fala gestão democrática muitos né ainda por não ter conhecimento certo né do que que é uma gestão democrática. Às vezes, acha que é aquele fazer né as vezes até mesmo de qualquer jeito né, as vezes confunde a democracia e eu acredito assim que tem que haver uma formação sim.

**D.** Todo gestor tem que estar participando de uma formação igual eu tava assim com a liderança, ética profissional que é algo assim, ter um curso, um momento de estudo que vai ajudar bastante vai ser nessa parte aí, ética profissional.

**D.** Um professor precisa né primeiro a questão da ética em relação é... voltada pro compromisso mesmo, pra pesquisa, pra estudo que o professor não terminou lá na sua graduação e nem na sua pós graduação.

**D.** Ele tem que reconhecer que ele precisa estar em constante estudo, em constante pesquisa então como é que ele vai motivar aluno a ser pesquisador e aí no caso o diretor né, voltando agora para a questão do diretor mesmo o diretor precisa ter um curso na área de liderança acompanhado dessa questão da ética, ética profissional que eu acho muito importante, pela questão da ética ele vai também é ganhar espaço na área da questão da confiança né a gente sabe que a comunidade...

**D.** O diretor precisa ter, ganhar essa confiança da comunidade escolar né, nas suas tomadas de decisões né que a gente sabe assim, e o diretor ele, tem a proposta né que é o conjunto mas ele não deixa de não tomar algumas ações né que precisa com que os outros acreditem e acompanhem e faça acontecer.

**P-E como que hoje você caracteriza a tua liderança?**

**D.** Olha, eu vejo assim, eu não tenho receio na realidade de ser avaliada e também não me... assim pelos cursos que eu já busquei né independente de ter sido oferecido.

**D.** E eu vejo assim a gente sabe que não é fácil, não é fácil essa construção, de forma alguma, mas a gente vê assim que é o gestor ele precisa ter tempo, presença né, então se ele usa bem com compromisso, com responsabilidade ele não tem receio de ser avaliado.

**D.** Se ele realmente trabalha com respeito, com amor, com dedicação, com zelo, ele não tem e eu não tenho receio de ser realmente assim avaliada pela comunidade ao contrário, eu gosto de ser.

**D.** De vez em quando eu estou sempre conversando e pedindo, a gente tem esse momento aqui de auto avaliação né até porque eu acredito assim que a partir dessa avaliação é que a gente vai poder saber caminhar, esse caminhar aí que não é... é bom, é prazeroso, a educação.

**D.** E eu vejo assim a educação como uma forma de transformar né, ainda é o único recurso hoje oferecido é a educação, eu acredito muito.

**D.** E quando se fala de... quando você vê gestão de pessoas ainda é mais ainda, é uma responsabilidade maior ainda então tem que ter muita dedicação mesmo, dedicação, amor, respeito é fundamental e também confiar na equipe que nós trabalhamos, se há necessidade de trabalhar algum aspecto nessa equipe pois que a gente faça em conjunto, descubra como podemos melhorar mas, a gente precisa acreditar e todos precisa ter esse objetivo que é o que? garantir o direito de ensino e de aprendizagem, é fundamental.

**P-Se mudasse de escola hoje, fosse ser diretora numa outra escola, faria alguma coisa diferente em termos de liderança?**

**D.** Olha eu não sei se faria diferente assim, mas eu acredito que uma pessoa ao assumir uma nova gestão não importa a comunidade aonde ela vai, ela precisa ter conhecimento prévio dessa comunidade, conhecer pra só a partir desse momento aí traçar metas é como diz, o diretor também, o gestor ele precisa ter um perfil e se ele não tem ele precisa trabalhar esse perfil dele. **D.** É fundamental que o diretor tenha as características de um líder, e um líder como nós ate comentamos, não é o autoritarismo e também não é aquele que deixa a coisa acontecer né mas de uma forma democrática, com respeito, saber conduzir, saiba otimizar aquela situação negativa para a positiva porque esse é o maior desafio do.. do gestor é esse hoje, né?

**D.** Porque nós vamos lidar com as situações negativas em qualquer lugar que nós estejamos mas nosso objetivo mesmo é transformar esse negativo em positivo, essa ação né?! Negativa em positiva, isso é fundamental.

**P-Para finalizar, acrescentaria mais alguma coisa? D-**É eu...eu, o que eu tenho assim a dizer com relação é...com relação a entrevista, em relação a questão de gestão né e a função da escola, que a gente sabe que a função da escola é educar né? é transformar, e o gestor ele tá.. ele é o ponto inicial né, então vai depender muito desse

trabalho, da realização da...dessa efetivação, dessa teoria que ele tem né, dessa bagagem que ele tem com a pratica. Então são duas coisas que estão juntas, a teoria, a pratica.

**D.** Ele precisa ter esse conhecimento né do que que é um líder, das suas funções né, a função do líder qual que é e saber desenvolver né, e ter coragem também que eu acredito assim muito na questão da coragem por que? Porque o diretor ele também tem que ter o seu lado de sonhador. **D.** Também ele precisa sonhar não só com a realidade né que as vezes você acha que não vai concretizar mas você precisa ter, ter sonhos sim, sonhos né, sonhos bons e eu vejo assim todo diretor também que eu quero deixar aqui também registrado é pensar positivo, um líder é uma das características principal dele é essa ai, pensar positivo em relação a qualquer situação que ele venha a se confrontar.

## Anexo 5

### Categorização da Entrevista

Caracterização da entrevistada	(...) Sim, sou efetiva com uma matricula  - Sou formada em Letras, especialização também em Letras e Gestão. - Atua como diretora desde 1996.  - (...)quando fui escolhida para assumir o cargo de diretora. e lá fui convocada (...) em 2003;  -(...) mas eu não tenho qualificação e nem estudo pra mim assumir esta direção (...)
--------------------------------	--

<p>Conceito e práticas de liderança</p>	<p>(...) não é fácil assim ser líder, porque o líder ele tem que ter várias qualidades que tem que acompanhar no caso tem que ter dedicação e compromisso (...)          (...) o diretor não trabalha só com uma dimensão a gente observa que também a administrativa, pedagógica e financeira então o trabalho é um trabalho contínuo, (...)</p>
<p>Funções do Diretor de Escola.</p>	<p>(...) cumprimento dos dias letivos o que a gente observa, a gente tem que ver questão de assiduidade do professor (...)          (...) não só do professor mas do aluno também como os demais funcionários (...)          (...) é importante a questão também de planejamento (...)-          (...) primeira instância mesmo é observar o que eu faço na minha rotina (...)          - Ser firme na tomada de decisões.</p>
<p>Formação para ser Diretor.</p>	<p>(...) o diretor precisa ter um curso na área de liderança acompanhado dessa questão da ética, (...)          (...) todo gestor tem que estar participando de uma formação (...)</p>
<p>Dimensões de formação necessárias ao exercício do cargo de Diretor.</p>	<p>, (...) tem várias situações que precisa, o diretor também de trabalhar (...) do aluno (...) é a questão do professor (...) também da questão administrativa;          - (...) Na realidade mesmo precisa de uma formação (...) gestor tem que estar participando de uma formação (...) assim com a liderança, ética (...) ter formação em liderança.</p>
<p>Desempenho/ liderança do diretor (Constrangimentos enfrentados pela diretora)</p>	<p>(...) Então a gente vê que não vem só da Secretaria de Educação mas vem da Secretaria de Saúde, Meio Ambiente, então são projetos que as vezes não são elaborados com o corpo aqui (...)          (...) no final do ano as vezes nós não temos o quadro definido o quadro ainda não está definido (...)          (...) a maior parte tá sendo social, porque os pais também não tão sabendo conduzir as situações a comunidade escolar (...)          (...) o professor ele também tá precisando de formações na área em que ele atua (...) tecnologia e a gente também tem dificuldade em relação assim do professor com relação essas técnicas e inovações (...)</p>

