

## Liderança e Gestão Escolar: Um Estudo Qualitativo com Diretores/Presidentes e Professores da RAM

Natália L. Silva<sup>1</sup>, António V. Bento<sup>2</sup>, Maria Isabel Ribeiro<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Secretaria Regional da Educação, Madeira, Portugal. [natalialuc@sapo.pt](mailto:natalialuc@sapo.pt)

<sup>2</sup>Universidade da Madeira (CIE-UMa), Portugal. [bento@uma.pt](mailto:bento@uma.pt)

<sup>3</sup>Instituto Politécnico de Bragança (IPB), Portugal. Investigadora do CETRAD. [xilote@ipb.pt](mailto:xilote@ipb.pt)

**Resumo.** Desenvolvemos um estudo de investigação a fim de fazermos uma análise sobre a matéria da organização, gestão e liderança escolar dos Diretores/Presidentes das escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM). Nesta investigação foi utilizada uma metodologia mista com aplicação de um inquérito a 504 professores e a realização de 19 entrevistas semiestruturadas (18 a Diretores/Presidentes das instituições escolares, e uma ao Diretor Regional da Administração Educativa). Neste artigo iremos focar-nos nos resultados qualitativos resultantes da investigação. Os resultados do estudo revelaram que os professores continuam a preocupar-se com a transmissão dos valores fundamentais e alcance do sucesso educativo numa escola em crise; que o estilo de liderança predominantemente adotado pelos Diretores/Presidentes das escolas da Região Autónoma da Madeira (RAM) é o estilo transformacional; que o exercício do gestor/líder obedece a um perfil enquadrado num modelo de Diretor/Presidente padrão com características bem determinadas.

**Palavras-chave:** Escola, Sociedade, Gestão, Liderança e Região Autónoma da Madeira.

### School Leadership and Management: A Qualitative Study with Directors/Presidents and Teachers of RAM

**Abstract.** We developed a research study to do an analysis on the subject of organization, school management and leadership of the Directors / Presidents of the second and third of the schools of basic education cycles and Secondary Education of the Autonomous Region of Madeira (RAM). In this investigation it was used a mixed methodology with the application of a questionnaire to 504 teachers and the performance of 19 semi structured interviews (18 to school Head teachers and one to the Regional Educational Administration Director). In this article we will focus on the qualitative results derived from the research study. The results of this study reveal that: the teachers are still worrying about the transmission of fundamental values and the reach of the educational success within a school in crisis; the predominant style of leadership adopted by Head teachers in RAM (Autonomous Region of Madeira) is the “transformational” style; the manager/leader performance follows a pattern of well-defined characteristics.

**Key words:** School, Society, Management, Leadership and Autonomous Region of Madeira.

## 1 Introdução

A gestão da escola é um dos fatores primordiais que impulsiona a eficácia das organizações escolares. Das constantes reformas educativas, resta a liderança escolar como propulsora positiva da organização educativa e motivadora dos professores numa escola em crise. Neste sentido, desenvolvemos um estudo de investigação a fim de fazermos uma análise sobre a matéria da organização, gestão e liderança escolar dos Diretores/Presidentes das escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia mista com aplicação de um inquérito a 504 professores e a realização de 19 entrevistas semiestruturadas (18 a Diretores/Presidentes das instituições escolares, e uma ao Diretor Regional da Administração Educativa).

Foram formuladas as seguintes questões de investigação para este estudo:

- a) Em que medida o exercício da prática de gestão escolar dos Diretores/Presidentes das instituições escolares influi na qualidade do serviço público de educação?
- b) Qual o posicionamento dos Diretores/Presidentes face aos problemas da crise social visíveis na escola tendo em atenção as boas práticas (*benchmarking*) de gestão e ensino-aprendizagem.
- c) Quais as características adotadas e defendidas pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM, ao nível da gestão e liderança escolar, para definirem o perfil de um Diretor/Presidente na atualidade?
- d) Quais os estilos de liderança mais adotados pelos Diretores/Presidentes das Escolas Básicas e Secundárias da RAM no exercício das suas funções?

Os resultados do estudo revelaram que: os professores continuam a preocupar-se com a transmissão dos valores fundamentais e alcance do sucesso educativo numa escola em crise; que o estilo de liderança predominantemente adotado pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM (Região Autónoma da Madeira) é o estilo transformacional; que o exercício do gestor/líder obedece a um perfil enquadrado num modelo de Diretor/Presidente padrão com características bem determinadas.

## 2 Literatura

Os níveis de educação dos Portugueses aumentaram exponencialmente nas últimas décadas. Em 1960, 66% dos indivíduos com pelo menos 15 anos não havia concluído qualquer nível de ensino e entre os que já haviam completado 20 anos apenas 1% tinha terminado o ensino superior. Nos dias de hoje, podemos dizer que 15% da população adulta concluiu o ensino superior.

Nos últimos doze anos, 2012 foi o ano em que se registou um maior aumento no número de doutoramentos, o que revela um crescimento do tecido científico nacional, e indica a valorização que é dada à formação avançada a nível profissional (Conselho Nacional de Educação, 2013).

Trata-se, sem dúvida, de uma alteração importante, reveladora de uma progressiva capacitação nacional em termos de conhecimento, o qual se alarga a todas as áreas.

Significa, também, que a liderança escolar a nível nacional para responder às expectativas das comunidades para as quais tem de responder tem vindo a desenvolver-se numa forma extraordinária em termos de qualidade. Lembra Bento e Ribeiro (2013) que “ só há pouco tempo, se começou a reconhecer a influência e o impacto da liderança nos contextos organizacionais educativos” (p. 12). O processo de influência para o trabalho pode ou não gerar ressonância nos subordinados (Goleman et al, 2007). Estes podem trabalhar “de forma entusiástica de modo a serem atingidos os objetivos identificados que têm em vista o bem comum” (Hunter, 2006. p.34 citado por Bento & Ribeiro, 2013, p.12). Neste processo podem ser utilizadas as capacidades de comunicação e análise de situações do ponto de vista de outras pessoas (Hooper & Potter, 2010, citado por Bento e Ribeiro, 2013) e conseguir que estas mudem

voluntariamente as suas preferências (Bolívar, 1999). Bento, (2013), baseado em vários autores refere a importância do carisma e capacidade transformacional do líder, integrando-se aspetos da personalidade, comportamentos e interações que se estabelecem entre todos os elementos do grupo. Bento e Ribeiro (2013, p.19) distinguem os conceitos de líder e de gestor para a produção de resultados relevantes nos sistemas e como estes são mudados, as estruturas e os métodos. Assim, “ o gestor é aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga serem mais eficazes para atingir os objetivos e implementa e coordena a execução desses planos. Ao líder cabe a função de incentivar as pessoas da organização a se identificarem e a elaborarem esses planos pondo-os em prática para o melhor da organização que também é sua (Bento & Ribeiro, 2013, pp.19-20).

### 1.1 Desinvestimento

Desde 2011, a área da educação foi o sector do Estado Social mais afetado pelos cortes orçamentais. Uma área, a readaptar-se, em retrocesso e em perigo de degradação que em período de dificuldade procura ser racional e ter ganhos de eficiência.

Assim, a redução do orçamento disponível para o sector (incluindo o ensino superior) foi bem maior: de 2011 para 2014, diminuiu cerca de 1200 milhões de euros pelo que, "a política de austeridade tem-se sentido mais na educação do que nas outras áreas sociais e de forma mais consentida. Os cortes foram mais do que o exigido pela *troika* passando quase como despercebidos, de forma silenciosa" (Saúde, Borralho, Féria, Lopes, 2013, p. 24-25); quer parecer-nos que considerámos a educação como um custo e não como um benefício.

Estas políticas educativas e orçamentais estão a afetar significativamente a procura pela educação incluindo a formação avançada nas Universidades. Tendo em atenção as grandes mudanças que estão a afetar as instituições escolares, é necessária uma liderança sustentável, que segundo Hargreaves e Fink (2007) obedece a sete princípios: profundidade, durabilidade, amplitude, justiça, diversidade, disponibilidade de recursos e conservação.

## 2 Metodologia

O objetivo fundamental deste estudo de investigação foi o de elencarmos uma análise qualitativa sobre a matéria da gestão e liderança escolar das escolas do segundo e terceiros Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia mista com aplicação de um inquérito a todas as escolas do 2º, 3º ciclos e Ensino Secundário da RAM. Participaram 504 professores no inquérito e conduziram-se 19 entrevistas semiestruturadas (18 aplicadas aos Diretores/Presidentes das instituições escolares, e uma ao Diretor Regional da Administração Educativa). Os questionários continham questões abertas o que permitiu que fizéssemos uma análise qualitativa e interpretação de dados com o tratamento de informação por categorias e subcategorias e suas frequências. Neste artigo apenas consideramos os dados qualitativos recolhidos durante a fase empírica do estudo. Na organização dos dados e na sua interpretação usámos as diretrizes recomendadas por Laurence Bardin (2004). A autora refere que para se efetuar uma análise de conteúdo há que se proceder às seguintes etapas, importantes e sequenciais: *Pré-análise; Exploração da documentação; Categorização* – “A categorização é uma operação dos

elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2004, p. 111) e *Tratamento dos dados, inferência e interpretação*.

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo É “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p.111).

### 3 Interpretação dos Resultados e Conclusões

Respondendo às questões de investigação formuladas apresentamos as interpretações dos resultados e as principais conclusões do estudo.

No que concerne à “*influência do exercício da prática de gestão escolar dos Diretores/Presidentes das instituições escolares na qualidade do serviço público de educação*”, constata-se que os Diretores/Presidentes, no exercício do seu cargo mantiveram e mantêm práticas consentâneas com a evolução dos novos acontecimentos sociais, culturais e políticos. Numa atmosfera de íntima relação com o mundo envolvente com todos os problemas económicos, sociopolíticos e culturais, os Diretores/Presidentes, na sua gestão escolar, têm vindo a ganhar novos contornos profissionais, quer pela via da maior formação e informação disponível, quer pelo domínio dos normativos e capacidade de reflexão do seu grau de autonomia no âmbito das decisões da ação educativa.

A gestão da escola é, no presente, uma prática que exige ao gestor traços bem determinados para a função de chefia tais como: a boa gestão do tempo, a capacidade organizativa, a disponibilidade, o domínio do quadro legal, a flexibilidade da gestão dos recursos humanos e financeiros, fatores fundamentais à eficácia do funcionamento da escola.

Neste sentido, o DR (Diretor Regional dos Recursos Humanos e da Administração Educativa) mostrou através do seu discurso estar atento às dinâmicas escolares ao responder que *entendo que as escolas da RAM têm que fazer um processo de acompanhamento, e monitorização, das necessidades educativas e formativas dos alunos, que é o que fazem atualmente. São exemplos, os cursos CEF, os percursos escolares alternativos...*

Cada vez mais os Diretores /Presidentes necessitam de um bom conhecimento das várias vertentes diretivas, que ao serem contornadas, no exercício das suas práticas se adequem aos contextos educativos de forma a evitar avanços e recuos nas tomadas de decisão. Os próprios profissionais têm esse cuidado como se verifica na citação de P3: (...) *mostrar que a pessoa é capaz, tem um caminho, deve-se ouvir partilhar, mas não dar ideias todos os dias (...)*

No exercício da prática do Diretor não pode haver indecisões e a gestão do tempo escolar deve obedecer a horários rígidos para toda a coordenação, planificação e execução do trabalho institucional.

Também, o bom relacionamento dos Diretores/Presidentes na comunidade educativa é fundamental para captar eficazmente a atenção coletiva e aproveitar as oportunidades, face às realidades sociais emergentes. Para garantir a eficiência da gestão, exigem-se novas capacidades organizacionais, de gestão e de liderança (Hamel, 2008).

Corroborando com o pensamento de Goleman (2014), o campo de atenção para o enfoque pretendido deve estender-se ao campo de atenção da equipa de trabalho no sentido de obter uma resposta “unívoca” orientada para as metas da instituição.

Verificou-se que os Diretores /Presidentes das escolas gerem as instituições escolares em conformidade com princípios já enunciados nos pressupostos teóricos como podemos constatar em autores tais como Carapeto e Fonseca (2005), Nelson e Economy (2006), Owen (2008) e Hamel (2008). Em relação à gestão da qualidade pública da educação, verificou-se a preocupação dos diretores das escolas em rentabilizarem os recursos financeiros concedidos à sua escola. Nesta análise verifica-se que fora do Funchal os professores afirmam em maior número que a escola não dispõe de meios suficientes para resolver ou ultrapassar a crise (de valores, económica e social).

Em relação aos Diretores/Presidentes de Escola e o paradigma da gestão escolar na atualidade, os participantes atribuíram importância à organização e calendarização de reuniões visando práticas inclusivas e de maior promoção à ligação escola-meio.

Quanto à questão relativa ao posicionamento *“dos Diretores/Presidentes face aos problemas da crise social visíveis na escola e tendo em atenção, as boas práticas (benchmarking)”*, concluiu-se que nas escolas da RAM não há elevada percentagem de abandono escolar apesar de haver jovens em risco de exclusão social e a necessitarem de medidas de intervenção. A dificuldade de integração dos alunos é visível no 5º ano com inserção de luso-descendentes bem como alunos com dificuldades ao nível das aprendizagens e adaptação aos novos currículos e tramitações legais. De acordo com o estudo, por vezes, a este nível de ensino-aprendizagem manifestam-se casos de indisciplina especialmente no primeiro período, mas que, uma vez diagnosticados, os alunos são orientados, pelo que aquela tende a desaparecer no 2º período. Contudo, a escola, através dos seus profissionais reitera o aumento da indisciplina nos seus espaços escolares, gerando-se um ambiente de ineficácia no processo de ensino -aprendizagem. O discurso de um docente deixa claro esse facto: *Falta de civismo, valores morais e respeito (mediação negativa ao papel do professor, feita pelo aluno (professor-família) (Um flagelo! Uso de linguagem demasiado ofensiva-consequência da desmotivação...)* (D. 5).

São os professores com mais de quatro anos de serviço e com menos de cinquenta anos de idade, que consideram importante que os Diretores/Presidentes tomem medidas mais firmes na questão da indisciplina dos alunos e na implementação rigorosa dos Direitos e Deveres dos Alunos.

Sobre a questão relativa às *“caraterísticas adotadas e defendidas pelos Diretores/Presidentes das escolas da RAM, ao nível da gestão e liderança, para definirem o perfil de um Diretor /Presidente de uma instituição escolar”* concluiu-se que as competências profissionais dos Diretores/Presidentes ao nível profissional, desenvolveram-se a partir das suas aprendizagens com o exercício da prática de gestão e liderança escolar e formação contínua na área, como explicita o P2:

*foram, acima de tudo, fruto da minha experiência ao longo de muitos anos e da minha formação contínua. Não tive formação inicial no domínio da administração e gestão escolar. No entanto, tenho participado em cursos especializados em administração e gestão escolar.*

Porém, as formações académicas diferentes não invalidam o bom exercício do cargo. Contudo, confirma-se que as diferenças de idades e a experiência profissional no âmbito educativo ou outros cargos permitem perceber lógicas de ação mais consentâneas com os contextos escolares, quer ao nível gestão e liderança dos espaços, quer das estruturas da organização educativa. A família é fundamental para a estabilidade pessoal/emocional do “eu” profissional, do “eu” social e do “eu” enquanto pessoa para a dedicação ao exercício do cargo. Neste sentido, o P1, refere que *“(...) sinto-me apoiada para poder dedicar-me ao cargo sem reservas. O cargo é muito absorvente e temos de fazer uma boa gestão do nosso tempo de modo a conciliar as vertentes profissionais e pessoais (...)*. Ainda, neste sentido o P2 salienta:

*não estou isento de sofrer influências, quer da família, quer do meio social, onde me insiro. Ter uma família sã, que preserva os valores do respeito, da tolerância, da integridade, da dignidade humana, da solidariedade, do equilíbrio, da justiça e da equidade, é ter um apoio fundamental para o exercício de qualquer cargo.*

Este presidente, (P2), põe de certa forma a descoberto, o sentido dos valores, da responsabilidade, do eu como ser, que sente, que ama e que sofre e, por isso, realça a família como a génese do motor para a vida enquanto diretor e *homo socius* que necessita não só da socialização primária (da família) como também secundária para o resto da vida.

O grau de motivação que se cria nas decisões do exercício do cargo é importante para o clima de escola, a qualidade de serviços e sucesso dos alunos. Neste sentido, o P1, deixa transparecer que, a motivação é consequência da boa funcionalidade dos serviços:

*O que me motiva mais no dia-a-dia escolar é o prazer de ver a nossa instituição funcionar bem, num clima de paz, disciplina e de respeito e de responsabilidade por parte de todos os elementos que contribuem para o sucesso dos nossos alunos e qualidade dos nossos serviços.*

Em relação às maiores dificuldades e constrangimentos sentidas pelos Presidentes/Diretores das escolas, centram-se nas relações humanas, especialmente na tomada de decisão, dentro da(s) equipa(s) de trabalho para articular as ideias no sentido de obter uma resposta consensual. Também a imparcialidade, o fator económico e a necessidade de inovar são aspetos de referência neste âmbito. O DR também reforça este aspeto da seguinte forma: *o que causa por vezes problemas são as próprias relações interpessoais, o que me leva por vezes a intervir diretamente nas escolas. Também neste momento a própria contingência a nível financeiro.*

Para o perfil do líder, os Presidentes/Diretores participantes baseados nos resultados da sua experiência profissional defendem as seguintes características para o cargo que desempenham, no sentido da qualidade e eficácia da instituição educativa:

*ter bom senso, ser ponderado, estar sempre atualizado, saber motivar, objetivo e transparente na comunicação, assertivo, isento, humilde, submisso, respeitador, aglutinador de vontades, nortear a sua ação no respeito pelos valores. saber ouvir, saber partilhar, saber decidir, com firmeza e com convicção, ser tolerante, respeitador e incentivador do direito à diferença de opiniões, ser capaz de cultivar a diversidade, mobilizador, acreditar, saber acarinhar e valorizar as pessoas, não dar ideias todos os dias, saber avaliar a dimensão da ação, não vacilar, deixar de parte interesses pessoais e procurar uma resposta comum, conhecer toda a estrutura de uma escola, dar espaço às pessoas, adequar o funcionário ao espaço e cada professor à turma e à disciplina, ter capacidade de previsão para que os conflitos não aconteçam.*

Concluindo, para o DR que referindo-se à instituição num todo lembra que, *A liderança tem que levar o líder escolar a ter toda a comunidade educativa.* Assim os Diretores/Presidentes têm um papel importante na tomada de decisão para a regulação das políticas nos contextos educativos e de apoio à ação educativa.

Sobre a questão relativa “aos estilos de liderança mais adotados pelos Diretores /Presidentes das Escolas da RAM, no exercício das suas funções” verificou-se que, na RAM, as práticas dos Diretores /Presidentes evidenciam estilos de liderança mais de natureza transacional e transformacional, segundo Bass e Avolio (1995), também defendidos por Bento (2008). Na classificação de (Goleman, Boyatzis, & Mckee 2007), Diretores/Presidentes recorreram pontualmente aos diferentes estilos defendidos pelos autores, mas, nos seus discursos evidenciaram mais características dos estilos democrático e relacional, cujos resultados estão de acordo com os resultados de um estudo desenvolvido por Castanheira e Costa, (2005), que resultam de “uma mistura de comportamentos de liderança transformacional e transacional” (Bento, 2008, p. 3).

De acordo com as representações dos líderes, neste âmbito, o P2 caracteriza-se como sendo profissionalmente:

*um leitmotiv, que conduz, mobiliza, motiva e inspira pessoas para a prossecução de um projeto comum. Deve ser um aglutinador de vontades e deve nortear a sua ação no respeito pelos valores. Deve saber ouvir e saber decidir, com firmeza e com convicção. (...), tolerante, respeitar e incentivar o direito à diferença de opiniões, cultivar a diversidade, (...) e mobilizar e acreditar nas pessoas, saber acarinhá-las e valorizá-las.*

Do presente estudo e tendo em consideração as representações dos participantes no que concerne aos seus estilos de liderança concluiu-se que os estilos que se destacaram os seguintes: transacional e transformacional/democrático e relacional por se enquadrarem mais nos contextos escolares regionais caracterizados pelas especificidades geográficas, culturais, económicas e sociais indispensáveis à eficácia e eficiência da organização escolar e sucesso educativo.

De acordo com o DR da RAM (...) *há um perfil para a função, (...)*, facto que pressupõe o exercício do poder de decisão, no sentido da justiça, da uniformidade e da transparência, sendo necessário a adoção de um ou mais estilos que melhor respondam aos objetivos do projeto educativo de escola. De acordo com P2 existe uma liderança para a eficiência dos processos, prevalecendo consenso e aceitação, para a realização das atividades escolares. Os resultados do estudo revelaram que os professores continuam a preocupar-se com a transmissão dos valores fundamentais e alcance do sucesso educativo numa escola em crise, como podemos ver no discurso deste participante:

*Preocupa-me: a falta de perspetivas para o futuro dos alunos e os problemas do insucesso escolar e indisciplina que acarretam; a falta de confiança que existe para com as capacidades dos professores e a degradação do seu estatuto social e da sua autoridade; a maior dependência dos professores e da escola das indicações do ministério (falta de autonomia das escolas nos vários níveis de gestão escolar (D. 50).*

Lembram Hargreaves e Fink (2007), que “a busca de uma liderança bem-sucedida e sustentável deve ser mais definida pela forma como os líderes são retidos nas instituições durante períodos mais longos, quando estão a realizar um bom trabalho” (p. 112).

No relatório da UE sobre a Educação (Conselho Nacional de Educação, 2011), onde se afirma que se verificaram bons progressos mas que são necessários mais esforços para atingir metas, a Comissária responsável pelo pelouro da Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude (Andorulla Vassiliou) declarava

*a boa notícia é que os níveis de ensino na europa aumentaram consideravelmente. Mais jovens completam o ensino Secundário e obtêm graduação do ensino superior em comparação com há dez anos atrás. Porém, o abandono escolar precoce continua a ser um problema que afeta um em cada sete jovens da União Europeia e um em cada cinco alunos ainda têm, aos 15 anos, fracas competências no domínio da leitura. É por isso que a educação e a formação estão entre os objetivos centrais da estratégia Europa 2020.*

Daí que apelasse aos Estados membros para não fazerem cortes nos orçamentos para a educação apesar da crise económica, pois, segundo ela, *o gasto com a educação é um investimento para o emprego e o crescimento económico, que a longo prazo, acaba por se pagar a si próprio...* Todavia, as despesas do Estado Português em educação em % do PIB têm diminuído desde 2000. Recordemos que a despesa era inferior a 2% antes de 25 de Abril de 1974, situou-se entre 3 % e 4 % até 1990, entre 4 % e 5 % no período 1991-1997, ligeiramente acima de 5 % entre 1998 e 2003, voltando à casa dos 4 % nos anos posteriores. Entre 1972 e 2008, mais do que triplicou, passando de 1,4% para 4,4% do PIB. Mas, note-se, entre 1997 e 2003, as despesas do Estado alocadas no sector atingiram valores máximos, correspondendo a pelo menos 5% do PIB (Rosa & Chitas, 2010).

Do mesmo modo, o Conselho Nacional de Educação em 2013, transmitia a sua preocupação:

É com preocupação que se assiste á diminuição significativa do investimento no setor da educação, traduzida na redução dos meios financeiros (entre 2011 e 2012 o orçamento do Ministério da Educação e Ciência baixou 16pp) e dos seus recursos humanos (diminuição de 11 065 professores do Ensino Básico e secundário em 2012. (p. 11)

Para concluir, diremos que o Estado necessita de dar prioridade á educação de (todos) os Portugueses e facultar à escola pública os meios necessários e tranquilidade desejável para que possa desempenhar a sua missão fundamental. Como se afirma no Relatório Estado da Educação (Conselho Nacional de Educação, 2010):

Na situação atual, em que a crise económica e o aumento do desemprego são muito graves, a aposta na educação e qualificação deveria constituir uma prioridade, um modo de quebrar o isolamento e dar mais atenção às pessoas e ao desenvolvimento e valorização dos seus saberes. Contribuiria seguramente para combater o desânimo, sobretudo onde existam situações dramáticas do ponto de vista individual, familiar ou comunitário. (p. 10)

No ano de 2013, o mesmo Conselho Nacional de Educação (CNE) insistia em problemas fulcrais derivados das políticas governativas:

Não podemos deixar de assinalar, designadamente, as dificuldades de alunos e famílias, a insegurança vivida pelos professores e técnicos da educação, a diminuição dos recursos financeiros, a dificuldade de integração, num tempo muito curto, de um número significativo de mudanças que foram sendo introduzidas. (p. 6)

Numa sociedade e por consequência, numa escola em crise, resta aos Diretores/Presidentes das escolas manterem o normal funcionamento das mesmas com recurso a estilos de liderança eficazes e, ao mesmo

tempo, transmitindo sentimentos de esperança e auto estima aos seus docentes a fim de estes continuarem a defender os valores fundamentais e a se preocuparem com o sucesso educativo dos seus alunos. Por outro lado, o investimento na formação contínua e na formação avançada e especializada é sumamente importante para os líderes escolares gerirem/liderarem as suas escolas com eficácia e sucesso.

## Referências

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5).
- Bento, A., & Ribeiro. M. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: Diretores, professores e alunos*. Bragança: Ideias em prática.
- Bolívar, A. (1999). *Como melhorar as escolas*. Porto: ASA Editores.
- Conselho Nacional de Educação – CNE. (2010). *Estado da Educação 2010: Percursos escolares*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Conselho Nacional de Educação – CNE. (2011). *Estado da Educação 2011: A qualificação dos Portugueses*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Conselho Nacional de Educação – CNE. (2013). *Estado da educação 2012: Autonomia e descentralização*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação e Ciência.
- Goleman, D. (2014). *Foco. motor oculto da excelência*. Lisboa: Temas e Debates - Circulo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee A. (2007). *Os novos Líderes: a inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa. Gradiva.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto Editora.
- Hamel, G. (2008). *O Futuro da Gestão. Como a gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica* (2ª ed.). Portugal. Actual Editora.
- Hunter, J. (2006). *The servant leadership training course, Achieving Success: Character, Bravery, and Influence*. Audio CD – Audiobook. Louisville: Sounds True, Incorporated.
- Carapeto C., & Fonseca F. (2005). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Nelson, B., & Economy, B. (2006). *A Bíblia da Gestão* (1ª ed.). Cascais:E. Pergaminho.

Owen, J. (2008). *O Perfeito Manual de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Rosa, M., & Chitas, P. (2010). *Portugal: os números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Rosa, M., & Chitas, P. (2013). *Portugal e a Europa: os números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Saúde, S., Borralho, C., Féria, I., & Lopes, S. (2013). *O impacto socioeconómico do IPBeja no concelho de Beja*. Beja: Instituto Politécnico de Beja.

