

As escolas fazem a diferença: o papel das lideranças e da cultura escolar

Sílvia Amorim¹

Ilídia Cabral²

José Matias Alves³

Resumo

A liderança escolar ocupa um lugar de destaque nas investigações na área da educação, sendo mesmo uma prioridade nas políticas educativas a nível nacional e internacional. Muitos investigadores, em alguns casos organizados em projetos internacionais, têm mostrado evidências empíricas consideráveis no sentido que a qualidade da liderança e a cultura escolar podem ser fatores importantes para explicar a variação dos resultados dos alunos entre escolas. O estudo apresentado caracteriza o papel das lideranças e da cultura escolar de duas escolas com resultados académicos diferentes, mas com contextos e populações estudantis semelhantes. Aplicaram-se questionários a professores e realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos diretores e aos coordenadores de departamento de cada escola. Da análise e interpretação dos dados recolhidos foi possível verificar que as duas escolas apresentam diferenças na forma como as lideranças (de topo e intermédias) são exercidas e na sua cultura escolar. A escola que apresenta melhores resultados académicos, ao contrário da outra escola, destaca-se pelo seu estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria e pelas lideranças reconhecidas e mobilizadoras com missões e propósitos partilhados. Os dados recolhidos confirmam que a existência de diálogo, debate pedagógico e cooperação entre professores, bem como, sentido de pertença, transformação e proximidade entre os docentes são aspetos essenciais para o sucesso escolar dos alunos.

Palavras-chave: lideranças, cultura de escola, (in)sucesso escolar.

1. Enquadramento do estudo

O surgimento de novas áreas de estudo no domínio da sociologia das organizações escolares e de objetos de pesquisa como “escolas eficazes” ou “os efeitos de escola” conferiram à escola um lugar de maior relevo no contexto das políticas educativas. Esta maior visibilidade social da escola enquanto organização e, conseqüente acréscimo de pertinência do seu estudo (cf. Canário, 1996), está na origem do desenvolvimento dos estudos sobre as culturas organizacionais de escola.

A cultura é um conceito multidimensional que pode ser visto como “um facto social, mas também organizacional” (Sarmiento, 1994, p. 91), e neste contexto, a investigadora Leonor Lima Torres (2004) distingue cultura escolar

¹ Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa | Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Portugal, silviamorim@live.com.pt

² Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa | Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Portugal, icabral@porto.ucp.pt

³ Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa | Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Portugal, jalves@porto.ucp.pt

“como variável independente e externa”, reflexo dos traços culturais da sociedade, da cultura escolar “como variável dependente e interna”, constituída pelos traços idiossincráticos dos seus atores, da interação entre eles e da estrutura formal da organização escolar.

De acordo com Chiavenato (2010), o primeiro passo para se conhecer uma organização é conhecer a sua cultura, pois a cultura de uma organização representa as normas que orientam o comportamento dos seus membros nas suas atividades e direciona as suas ações para a realização dos objetivos. Nem todos os aspetos da cultura são visíveis, a cultura organizacional é como um *iceberg*: “A sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora da visão das pessoas” (Chiavenato, 2010, pp. 159-160).

Tendo em conta a definição e identificação das práticas que materializam a cultura escolar, Barroso (2012) identificou três diferentes abordagens teóricas da mesma:

- *Perspectiva funcionalista*: a “cultura escolar” é a cultura que é veiculada através da escola. A instituição educativa é um simples transmissor de uma cultura que é definida e produzida exteriormente e que se traduz nos princípios, finalidades e normas que o poder político determina.

- *Perspectiva estruturalista*: a “cultura escolar” é a cultura produzida pela forma escolar de educação, através da modelização das suas formas e estruturas.

- *Perspectiva interacionista*: a “cultura escolar” é a cultura organizacional da escola. O que está em causa nesta abordagem é a cultura produzida pelos atores organizacionais nas relações uns com os outros, nas relações com o espaço e nas relações com os saberes. Não falamos da Escola enquanto instituição global, mas sim de cada escola em particular.

É na abordagem de tipo interacionista relativamente à cultura escolar que situamos a nossa investigação, enquanto “expressão da própria maleabilidade organizativa que resulta do jogo dos atores na definição das suas estratégias e sistemas de ação concreta” (Barroso, 2005, p. 56).

De acordo com Torres (2010), a instituição escolar tem duas das dinâmicas de funcionamento, por um lado, as orientações culturais exógenas (cultura escolar), consubstanciadas nas regras formais e, por outro lado, as apropriações culturais endógenas (cultura organizacional escolar), processadas a partir do desenvolvimento de lógicas de ação (jogos sociais) plurais.

A cultura escolar procura mostrar as diferenças entre os diversos tipos de organizações e, principalmente, as diferenças existentes entre as próprias organizações escolares. A investigação tem mostrado que as escolas bem sucedidas são aquelas onde predomina uma cultura de coesão entre os seus membros, podendo a diferença estar nos processos e nas práticas (mais ou menos explícitas) que levam a diferentes apropriações dos recursos e a

potenciar aprendizagens de qualidade. Neste sentido, as lideranças são uma linha de ação prioritária na promoção da cultura organizacional em contexto escolar (Torres, 2008a, 2008b). A liderança escolar tem vindo a ocupar um lugar de destaque nas investigações na área da educação, sendo mesmo uma prioridade nas políticas educativas a nível nacional e internacional. Muitos investigadores, em alguns casos, organizados em projetos internacionais, como o *European Policy Network on School Leadership* (EPNoSL) e *International Successful School Principalship Project* (ISSPP), têm mostrado evidências empíricas consideráveis que a qualidade da liderança pode ser um fator crítico para explicar a variação nos resultados dos alunos entre as escolas.

A liderança é “uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (Bolívar, 2003, p. 256). Para Marzano (2005), um dos princípios essenciais de uma liderança eficaz para a mudança são os comportamentos específicos que melhoram os relacionamentos interpessoais, enfatizando assim a importância da dimensão humana.

A liderança “é necessária em todos os tipos de organização humana” (Chiavenato, 2006, p. 18) e, no caso da liderança escolar, “serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo” (Pina, 2016, p. 46), permitindo mobilizar e influenciar os outros para articular e alcançar as intenções e objetivos partilhados.

A investigação sobre as escolas eficazes e sobre a melhoria das escolas, nas últimas décadas, encontrou evidências de que uma boa liderança por parte dos diretores das escolas é um fator importante para o sucesso dos processos melhoria e eficácia das escolas. A liderança nas escolas constitui uma variável importante para o seu desenvolvimento organizacional e para a melhoria dos resultados escolares, sendo o fator interno da escola que, depois do trabalho dos professores nas aulas, mais contribui para que os alunos aprendam. De acordo com Fullan (2006), a liderança de qualidade é equivalente a uma aprendizagem de qualidade, reforçando a centralidade da interação e da interdependência entre os padrões de liderança e os resultados de ensino e aprendizagem.

No processo evolutivo do estudo da liderança passou-se de modelos estáticos para os modelos que passam a ter em conta as variáveis do contexto e as relações entre líderes e liderados. O conceito de liderança transformacional utilizado pela primeira vez por James Burns, em 1978, caracterizava-se pelo facto de o líder motivar os liderados, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais.

A partir desta ideia, Bass (1985) desenvolveu o conceito de liderança transformacional em que o líder, designado transformacional, age sintetizando a informação contextual, o que faz com que o seu próprio sistema de valores se torne uma referência importante para os liderados.

No início dos anos 80, do século XX, a partir da investigação sobre escolas eficazes, surgiu o modelo de liderança pedagógica/instrucional, caracterizado por uma liderança centrada no currículo e na instrução. A liderança pedagógica/instrucional assenta num conjunto de comportamentos do líder para criar altos objetivos de desempenho elevados para professores e alunos, optando por uma ação estratégica de monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem. Nesta perspetiva, são definidas metas, objetivos e estratégias que toda a comunidade conhece para orientar o trabalho nas salas de aula. O líder promove atividades que visem a melhoria do desempenho dos alunos, motivando os professores, promovendo ofertas de desenvolvimento profissional, criando um clima ordeiro e orientado para a consecução dos objetivos da escola.

Enquanto que a liderança transformacional valoriza a visão e a inspiração, a liderança pedagógica/instrucional enfatiza a importância de definir metas claras, gerir o currículo e promover um clima de escola positivo.

No início do século XXI, a liderança e gestão organizacional, especialmente nas escolas, começa a ser conceptualizada numa perspetiva distribuída ou partilhada. Esta forma de liderança veio reforçar que existem múltiplas fontes de influência dentro de qualquer organização (Spillane, 2006) e, de acordo com Robinson (2008), a natureza da liderança distribuída engloba dois conceitos principais: liderança distribuída como distribuição de tarefas e liderança distribuída como processo de influência distribuída. O primeiro conceito tem origem na teorização da liderança como o desempenho de tarefas específicas (Harris & Spillane, 2008), enquanto o segundo surge da visão de que a liderança é um processo de influência que muda a maneira como os outros pensam ou agem. A liderança distribuída “não é um tipo novo de liderança, mas um modo novo de exercê-la e conceptualizá-la” (Bolívar, 2012, p. 118).

A liderança distribuída ou partilhada fornece uma nova lente teórica que torna possível reconfigurar a prática de liderança nas escolas (Murillo, 2006), permitindo expandir um trabalho consistente e colaborativo, tanto na tomada de decisões, como na própria capacidade humana da organização, incorporar as atividades de alguns indivíduos de uma escola que trabalham para mobilizar e orientar outros. A distribuição da liderança é uma importante influência nos processos de mudança do ensino e das escolas, o que afeta, de forma direta, aspetos da cultura e das condições da escola, e, indiretamente, a melhoria dos resultados académicos dos alunos (Day et al., 2011).

2. Enquadramento teórico-metodológico

Nesta secção será feita a caracterização de forma sucinta do objeto de estudo e enunciaremos as técnicas e os procedimentos de recolha de dados utilizados.

2.1. Caracterização do objeto de estudo

Os dados deste artigo fazem parte de uma investigação que foi realizada no âmbito do doutoramento em Ciências da Educação, na Faculdade de Educação e Psicologia, da Universidade Católica Portuguesa - Porto, sobre os fatores organizacionais e o (in)sucesso educativo dos alunos.

Para desenvolver a nossa investigação selecionamos duas escolas, designadas por Escola A e Escola B, que embora tenham contextos e populações estudantis semelhantes, apresentam resultados académicos diferentes. As duas escolas pertencem a um concelho do distrito do Porto e estão situadas em zonas onde predominam traços de ruralidade e de uma certa interioridade, distando entre si, aproximadamente, oito quilómetros. Nas duas escolas existem muitos alunos com carências sociais e económicas e os pais/encarregados de educação apresentam um baixo nível de escolaridade. Na Tabela 1 está uma breve caracterização das duas escolas relativamente ao ano letivo em que foi feita a recolha dos dados (ano letivo 2015|16).

Tabela 1. Caracterização das escolas objeto de estudo

Escola	Nível de ensino	N.º de turmas	N.º de alunos	N.º de professores	Percentagem de alunos com apoio ao nível da ação social
Escola A	2.º e 3.º ciclos	26	607	58	43%
Escola B	2.º e 3.º ciclos	23	493	61	51%

Da análise das classificações dos alunos, nas provas finais, de 6.º e 9.º anos, nos últimos três anos, concluímos que as escolas do nosso estudo apresentam resultados diferentes.

Tabela 2. Resultados da avaliação externa nas Escolas A e B (2014 a 2016) - 6.º e 9.º anos

Escola	Nível de ensino	Disciplina	2014	2015	2016
Escola A	6.º Ano	Português	3,03	2,96	---
		Matemática	2,56	2,60	---
	9.º Ano	Português	2,86	2,87	2,96
		Matemática	3,02	2,90	2,73
Escola B	6.º Ano	Português	3,20	3,26	---
		Matemática	2,79	2,81	---
	9.º Ano	Português	2,86	2,84	3,19
		Matemática	3,43	3,57	3,42

Fonte: www.publico.pt/ranking-das-escolas-2014/listas e
www.publico.pt/ranking-das-escolas-2015/listas

Embora os resultados oscilem nas duas escolas, de ano para ano, é possível observar, na Tabela 2., que a Escola B apresenta resultados que apontam, tendencialmente, para uma melhoria ao longo dos anos e que estes, em média, são superiores aos da Escola A.

2.2. Sujeitos da investigação e técnicas de recolha de dados

Como pretendíamos perceber quais eram os principais modos de funcionamento e organização da escola, analisar a cultura organizacional da escola e as práticas de liderança de topo e intermédias e o seu impacto nos processos e resultados educativos foram aplicados questionários (professores e alunos) e realizadas entrevistas semiestruturadas (a diretores e coordenadores de departamento).

Foi aplicado um inquérito por questionário a todos os professores das duas escolas. Na Escola A, num universo de 58 professores, responderam ao inquérito 33 professores, o que corresponde a 56,9%. Na Escola B, num universo de 61 professores, responderam 48 professores, o que corresponde a 78,7%. Foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas individuais aos diretores das duas escolas e aos coordenadores de departamento curricular.

3. Apresentação de resultados

Nesta secção serão apresentados os resultados relativos aos modos de funcionamento e organização da escola, à cultura organizacional da escola e às práticas de liderança de topo e intermédias e o seu impacto nos processos e resultados educativos, tendo em conta os resultados obtidos nos questionários aplicados aos professores, complementando-se a análise com as respostas recolhidas nas entrevistas obtidas nas entrevistas individuais aos diretores e aos coordenadores de departamento.

3.1. Cultura Escolar

A parte do questionário dos professores relativos à organização do agrupamento e clima organizacional é constituída por itens de resposta fechada tipo *Likert* com a seguinte escala: concordo totalmente, concordo, discordo, discordo totalmente, não sei.

Na Escola A, como podemos ver na Tabela 3, todos os itens relativos a esta categoria apresentam uma maioria de concordância, à exceção do item: *O Projeto Educativo do agrupamento é apenas um requisito legal*.

Tabela 3. Organização do agrupamento e clima organizacional - Escola A

Item	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei	Não Responde
No agrupamento existe um estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria.	3%	0%	45,5%	36,4%	9,1%	0%
O agrupamento tem uma missão	0%	3%	48,5%	33,3%	12,1%	0%

reconhecida pela sociedade local.						
O Projeto Educativo do agrupamento é apenas um requisito legal.	21,2%	60,6%	9,1%	6,1%	0%	0%
Os objetivos do agrupamento são delineados envolvendo os professores, pais/encarregados de educação e alunos.	0%	6,1%	36,4%	51,5%	3%	0%
Existe uma visão unificadora do agrupamento.	0%	0%	60,6%	27,3%	9,1%	0%
No agrupamento é fomentado o sentido de pertença.	0%	6,1%	57,6%	24,2%	9,1%	0%
A missão, os valores e a visão do agrupamento foram definidos envolvendo todas as partes interessadas.	0%	6,1%	36,4%	45,5%	9,1%	0%
O agrupamento tem um Projeto Educativo conhecido pela comunidade.	0%	6,1%	48,5%	21,2%	24,2%	0%
No agrupamento existe uma boa relação entre os diferentes membros da comunidade educativa.	0%	0%	66,7%	33,3%	0%	0%
O clima do agrupamento/escola é cordial e afetivo.	0%	3%	57,6%	36,4%	3%	0%
O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação nas decisões mais importantes.	0%	0%	57,6%	33,3%	9,1%	0%
O pessoal docente é envolvido num compromisso com o propósito de alcançar as metas delineadas para o agrupamento.	0%	0%	48,5%	48,5%	3%	0%
No agrupamento é fomentado o sentido de identidade organizacional.	0%	3%	60,6%	18,2%	15,2%	0%

No agrupamento existe a participação das famílias nas atividades do agrupamento.	0%	0%	54,5%	42,4%	3%	0%
Os alunos são chamados a participar na vida do agrupamento.	0%	0%	48,5%	48,5%	0%	3%
No agrupamento existe um ambiente de abertura e confiança entre todos os elementos.	3%	0%	66,7%	24,2%	6,1%	0%

Na Escola B, como podemos ver na Tabela 4, todos os itens relativos a esta categoria apresentam uma maioria de concordância, à exceção do item: *O Projeto Educativo do agrupamento é apenas um requisito legal.*

Tabela 4. Organização do agrupamento e clima organizacional - Escola B

Item	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei	Não Responde
No agrupamento existe um estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria.	0%	0%	39,6%	58,3%	2,1%	0%
O agrupamento tem uma missão reconhecida pela sociedade local.	2,1%	0%	47,9%	41,7%	8,3%	0%
O agrupamento tem como principal objetivo as aprendizagens de todos os alunos.	0%	0%	20,8%	79,2%	0%	0%
O Projeto Educativo do agrupamento é apenas um requisito legal.	27,1%	56,3%	12,5%	2,1%	2,1%	0%
Os objetivos do agrupamento são delineados envolvendo os professores, pais/encarregados de educação e alunos.	6,3%	0%	52,1%	35,4%	6,3%	0%

Existe uma visão unificadora do agrupamento.	0%	8,3%	43,8%	35,4%	10,4%	2,1%
O trabalho desenvolvido no agrupamento contribui para a formação integral dos alunos.	0%	2,1%	18,8%	75%	0%	4,2%
No agrupamento é fomentado o sentido de pertença.	0%	2,1%	54,2%	39,6%	4,2%	0%
No agrupamento existe uma forte implicação na promoção do sucesso dos alunos por parte dos professores.	0%	0%	18,8%	79,6%	2,1%	0%
A missão, os valores e a visão do agrupamento foram definidos envolvendo todas as partes interessadas.	8,3%	0%	35,4%	39,6%	16,7%	0%
O agrupamento tem um Projeto Educativo conhecido pela comunidade.	4,2%	0%	56,3%	20,8%	18,8%	0%
No agrupamento existe uma boa relação entre os diferentes membros da comunidade educativa.	0%	0%	39,6%	58,3%	2,1%	0%
O clima do agrupamento/escola é cordial e afetivo.	0%	0%	33,3%	62,5%	4,2%	0%
O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação nas decisões mais importantes.	6,3%	0%	47,9%	22,9%	22,9%	0%
O pessoal docente é envolvido num compromisso com o propósito de alcançar as metas delineadas para o agrupamento.	0%	0%	43,8%	54,2%	2,1%	0%
No agrupamento é fomentado o sentido de	2,1%	0%	47,9%	41,7%	8,3%	0%

identidade organizacional.						
O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade, com o objetivo de melhorar as aprendizagens dos alunos.	0%	8,3%	50%	27,1%	14,6%	0%
No agrupamento existe a participação das famílias nas atividades do agrupamento.	0%	2,1%	68,8%	16,7%	12,5%	0%
Os alunos são chamados a participar na vida do agrupamento.	0%	0%	50%	47,9%	2,1%	0%
No agrupamento existe um ambiente de abertura e confiança entre todos os elementos.	0%	4,2%	62,5%	29,2%	4,2%	0%

Quando comparamos os resultados dos itens relativos à *Organização do agrupamento e clima organizacional* dos questionários dos professores, das duas escolas, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas nos itens: *No agrupamento existe uma boa relação entre os diferentes membros da comunidade educativa; O clima do agrupamento/escola é cordial e afetivo; No agrupamento é fomentado o sentido de identidade organizacional; No agrupamento existe a participação das famílias nas atividades do agrupamento* (cf. Tabela 5).

Da análise da Tabela 5 ressalta o facto de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre as duas escolas relativamente aos itens: *No agrupamento existe uma boa relação entre os diferentes membros da comunidade educativa; O clima do agrupamento/escola é cordial e afetivo; No agrupamento é fomentado o sentido de identidade organizacional; No agrupamento existe a participação das famílias nas atividades do agrupamento.*

Tabela 5. Organização do agrupamento e clima organizacional nas Escolas A e B

Itens	Escola	N	Sig.
No agrupamento existe um estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria.	Escola A	33	0,102
	Escola B	53	
O agrupamento tem uma missão reconhecida pela sociedade local.	Escola A	33	0,470
	Escola B	53	
O Projeto Educativo do agrupamento é apenas um requisito legal.	Escola A	33	0,476
	Escola B	53	
Os objetivos do agrupamento são delineados envolvendo os professores, pais/encarregados de educação e alunos.	Escola A	33	0,124
	Escola B	53	
Existe uma visão unificadora do agrupamento.	Escola A	33	0,963
	Escola B	53	
No agrupamento é fomentado o sentido de pertença.	Escola A	33	0,140
	Escola B	53	
A missão, os valores e a visão do agrupamento foram definidos envolvendo todas as partes interessadas.	Escola A	33	0,355
	Escola B	53	
O agrupamento tem um Projeto Educativo conhecido pela comunidade.	Escola A	33	0,612
	Escola B	53	
No agrupamento existe uma boa relação entre os diferentes membros da comunidade educativa.	Escola A	33	0,033*
	Escola B	53	
O clima do agrupamento/escola é cordial e afetivo.	Escola A	33	0,023*
	Escola B	53	
O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação nas decisões mais importantes.	Escola A	33	0,062
	Escola B	53	
O pessoal docente é envolvido num compromisso com o propósito de alcançar as metas delineadas para o agrupamento.	Escola A	33	0,451
	Escola B	53	
No agrupamento é fomentado o sentido de identidade organizacional.	Escola A	33	0,035*
	Escola B	53	
O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade, com o objetivo de melhorar as aprendizagens dos alunos.	Escola A	33	0,766
	Escola B	53	
No agrupamento existe a participação das famílias nas atividades do agrupamento.	Escola A	33	0,009*
	Escola B	53	
Os alunos são chamados a participar na vida do agrupamento.	Escola A	33	1
	Escola B	53	
No agrupamento existe um ambiente de abertura e confiança entre todos os elementos.	Escola A	33	0,653
	Escola B	53	

Legenda: *p<0,05

No entanto, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre as duas escolas nos itens *No agrupamento existe um estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria* e *No agrupamento é fomentado o sentido de pertença*, tendo em conta as entrevistas do diretor e dos coordenadores de departamento, percebe-se que as duas escolas são diferentes

relativamente ao seu estilo organizativo, pois os entrevistados quando questionados sobre esta questão responderam:

Escola A

Essas coisas não se adquirem de um dia para outro, como digo tive muitos anticorpos no caminho, ainda não é uma tarefa fácil (DIR_Escola A).

Escola B

Há, há, há uma identidade própria. Sim, sim, sim, muito, muito (DIR_Escola B)

Sim... sim, digamos que a liderança do diretor é muito, é muito marcante digamos, confere uma identidade muito própria neste agrupamento. (COORD1_Escola B)

Sim. Sim, sem dúvida. (COORD3_Escola B)

É possível perceber que a Escola A não tem um identidade própria, tem uma frágil cultura escolar e um sentido de pertença difuso, enquanto que a escola B tem uma identidade própria e uma forte cultura escolar.

Nas duas escolas, os professores concordam que no agrupamento existe uma forte implicação na promoção do sucesso dos alunos por parte dos professores (cf. Gráfico 1).



Gráfico 1. Implicação na promoção do sucesso dos alunos por parte dos professores.

Mas quando questionámos os diretores sobre implicação dos professores na promoção do sucesso dos alunos referiram que:

Escola A

A grande maioria eu acho que sim... (DIR_Escola A).

Escola B

Sim, sim. Isso estou convencido que todos, estou convencido de todos... um quadro muito dinâmico, muito motivado, eu costumo dizer que “todos vestiram a mesma camisola e lutam por ela” e, por isso, é que nós temos tido, graças a Deus, o sucesso que temos tido. Deve-se a toda essa equipa (DIR_Escola B).

Dos resultados obtidos ressalta que na Escola B existe um sentido de pertença dos professores, que se identificam com a escola, considerando que esta tem uma cultura organizacional distintiva, com missões e propósitos são partilhados.

3.2. Lideranças

A parte do questionário dos professores relativos à *Liderança* é constituída por itens de resposta fechada tipo *Likert* com a seguinte escala: concordo totalmente; concordo; discordo; discordo totalmente; não sei.

Na Escola A, como podemos ver na Tabela 6, os itens relativos a esta categoria que apresentam uma menor concordância são: *No agrupamento existe uma liderança de topo centrada nas pessoas; O diretor tem por hábito falar informalmente com os alunos e professores durante as interrupções letivas/intervalos; O diretor do agrupamento assume um estilo de liderança colegial.*

Tabela 6. Liderança - Escola A

Item	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei	Não Responde
O diretor do agrupamento tem um forte compromisso com a melhoria das aprendizagens dos alunos do agrupamento.	0%	3%	30,3%	60,6%	3%	3%
No agrupamento existe uma liderança de topo centrada nas pessoas.	0%	9,1%	42,4%	33,3%	12,1%	3%
O diretor está comprometido e implicado com o agrupamento.	0%	0%	30,3%	60,6%	3%	6,1%
O diretor tem uma estrutura de comunicação eficaz.	0%	6,1%	42,4%	42,4%	6,1%	3%

Os professores sentem que o diretor exerce uma liderança de apoio ao seu trabalho.	3%	3%	48,5%	36,4%	6,1%	3%
O diretor mostra preocupação com cada um dos docentes.	0%	6,1%	33,3%	48,5%	9,1%	3%
O diretor e a equipa que trabalha diretamente com ele estão centrados em questões pedagógicas.	0%	3%	36,4%	51,5%	6,1%	3%
No agrupamento existe uma liderança de topo eficaz na promoção do sucesso dos alunos.	0%	3%	36,4%	51,5%	3%	6,1%
O diretor contribui para o desenvolvimento profissional dos seus docentes.	0%	0%	45,5%	39,4%	12,1%	3%
O diretor promove a gestão, flexibilização e decisão curricular.	0%	0%	39,4%	45,5%	12,1%	3%
Em geral, a comunidade escolar está satisfeita com o trabalho que o diretor está a realizar.	0%	0%	45,5%	30,3%	21,2%	3%
O diretor tem por hábito falar informalmente com os alunos e professores durante as interrupções letivas /intervalos.	3%	12,1%	33,3%	15,2%	33,3%	3%
O pessoal docente é envolvido pelo diretor num compromisso com o propósito de alcançar as metas delineadas para o agrupamento.	0%	3%	36,4%	48,5%	9,1%	3%

O diretor está atento às necessidades profissionais dos docentes.	0%	3%	36,4%	48,5%	9,1%	3%
O diretor estabelece com os docentes metas e objetivos comuns a atingir.	0%	3%	42,4%	45,5%	6,1%	3%
O diretor assegura que as prioridades dos professores são consistentes com os objetivos do agrupamento.	0%	0%	51,5%	30,3%	12,1%	3%
Em geral, os professores veem o seu trabalho reconhecido pelo diretor.	3%	0%	42,4%	39,4%	12,1%	3%
O diretor tem sabido envolver os professores na prossecução de objetivos comuns.	0%	6,1%	39,4%	39,4%	12,1%	3%
O diretor do agrupamento assume um estilo de liderança colegial.	0%	12,1%	42,4%	9,1%	30,3%	6,1%

Na Escola B, como podemos ver na Tabela 7, todos os itens relativos à categoria *Liderança* apresentam uma larga maioria de concordância.

Tabela 7. Liderança - Escola B

Item	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei	Não Responde
O diretor do agrupamento tem um forte compromisso com a melhoria das aprendizagens dos alunos do agrupamento.	0%	0%	27,1%	64,6%	8,3%	0%
No agrupamento existe uma liderança de topo centrada nas pessoas.	4,2%	0%	45,8%	31,3%	16,7%	0%
O diretor está comprometido e	0%	4,2%	29,2%	64,6%	2,1%	0%

implicado com o agrupamento.						
O diretor tem uma estrutura de comunicação eficaz.	4,2%	14,6%	47,9%	29,2%	4,2%	0%
Os professores sentem que o diretor exerce uma liderança de apoio ao seu trabalho.	2,1%	10,4%	47,9%	33,3%	6,3%	0%
O diretor mostra preocupação com cada um dos docentes.	2,1%	6,3%	41,7%	37,5%	12,5%	0%
O diretor e a equipa que trabalha diretamente com ele estão centrados em questões pedagógicas.	0%	8,3%	37,5%	45,8%	8,3%	0%
No agrupamento existe uma liderança de topo eficaz na promoção do sucesso dos alunos.	0%	4,2%	43,8%	50%	2,1%	0%
O diretor contribui para o desenvolvimento profissional dos seus docentes.	0%	6,3%	54,2%	25%	12,5%	2,1%
O diretor promove a gestão, flexibilização e decisão curricular.	0%	4,2%	62,5%	25%	8,3%	0%
Em geral, a comunidade escolar está satisfeita com o trabalho que o diretor está a realizar.	0%	4,2%	45,8%	29,2%	20,8%	0%
O diretor tem por hábito falar informalmente com os alunos e professores durante as interrupções letivas/intervalos.	10,4%	43,8%	16,7%	6,3%	22,9%	0%
O pessoal docente é envolvido pelo diretor num compromisso com o propósito de alcançar as metas delineadas para o agrupamento.	2,1%	0%	43,8%	50%	4,2%	0%
O diretor está atento às necessidades profissionais dos docentes.	0%	2,1%	43,8%	33,3%	18,8%	0%
O diretor estabelece com os docentes metas e objetivos comuns a atingir.	0%	4,2%	52,1%	35,4%	8,3%	0%

O diretor assegura que as prioridades dos professores são consistentes com os objetivos do agrupamento.	0%	4,2%	58,3%	25%	12,5%	0%
Em geral, os professores veem o seu trabalho reconhecido pelo diretor.	4,2%	10,4%	50%	22,9%	12,5%	0%
O diretor tem sabido envolver os professores na prossecução de objetivos comuns.	0%	6,3%	58,3%	27,1%	8,3%	0%
O diretor do agrupamento assume um estilo de liderança colegial.	10,4%	14,6%	33,3%	14,6%	22,9%	4,2%

Quando questionámos os coordenadores de departamento sobre a eficácia da lideranças na promoção do sucesso dos alunos percebemos que na Escola A as lideranças (de topo e intermédias) são apenas discursivamente focadas na aprendizagem dos alunos e pouco eficazes na promoção do sucesso dos alunos e as lideranças são pouco efetivas, sem exigência de prestação de contas, o diretor está comprometido e implicado com *statu quo*, enquanto que na Escola B as lideranças (de topo e intermédias) são muito focadas na aprendizagem dos alunos, denotando-se uma liderança de topo do tipo instrucional/pedagógica. Na Escola B, ao contrário da Escola A, as lideranças são fortes e efetivas com exigência de prestação de contas, bem como distribuídas/partilhadas:

Escola A

Eu sou uma pessoa pacífica, não quer dizer que às vezes não mando um berro, mas sou uma pessoa pacífica... (DIR_Escola A).

... tenho dois professores que são dois líderes daquilo que devem ser boas pessoas, são exemplos. Tenho outros que são um exemplo tremendo daquilo que são dedicação à disciplina, ao trabalho e aos alunos. Terei outros exemplos menos agradáveis... (DIR_Escola A).

No final do ano cada grupo disciplinar apresenta o seu relatório, com os dados todos, com a avaliação que faz, com os problemas que teve, com as coisas positivas e negativas que encontraram... (DIR_Escola A).

No início foi complicado, a direção do agrupamento teve dificuldades... houve muita resistência, um pouco de boicote, mas neste momento está tudo estabilizado e a direção já conseguiu impor a sua liderança (COORD5_Escola A).

Escola B

Nós temos os nossos objetivos, em todas as áreas, está identificado qual é o objetivo, qual é a meta... mensurável (DIR_Escola B).

Nós vamos medindo ao longo dos períodos... é sempre uma discussão terrível, porque temos de encontrar sempre uma razão, não é, para o que se está a passar e porque não se atingiu determinado objetivo que estava definido... (DIR_Escola B).

Tem de tudo, tem desde ditador [risos] depende dos assuntos e do momento, às vezes temos de ser mais rígidos, mais ditador e mais sei lá autocrata do que sei lá... agora não deixo de ter a minha opinião e defendo-a com unhas e dentes seja aonde for, seja aqui internamente ou externamente... (DIR_Escola B).

... [o diretor] é uma pessoa muito preocupada com o agrupamento, é como se fosse a sua segunda casa, ele é como se fosse um pai deste agrupamento... exerce uma liderança forte, sem dúvida nenhuma, é muito influente... (COORD1_Escola B).

4. Conclusões

As evidências sugerem que as lideranças têm um papel fundamental na definição de direção e na criação de uma cultura escolar positiva, incluindo a mentalidade pró-ativa da escola, e apoiando e aumentando a motivação e o compromisso necessários, para promover melhorias e o sucesso dos alunos.

De acordo com os dados apresentados consideramos que as diferenças observadas, nas duas escolas, decorrem de cultura(s) de escola tendencialmente diferente(s). A escola que apresenta melhores resultados académicos, ao contrário da outra escola, destaca-se pelo seu estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria, pelas lideranças mobilizadoras com missões e propósitos partilhados. Torna-se evidente que a existência de diálogo, debate pedagógico e cooperação entre professores, bem como, a implicação, o compromisso e o sentido de pertença dos professores potenciam a melhoria dos resultados dos alunos. Estes resultados confirmam que as escolas (em contextos idênticos) podem fazer a diferença na produção dos resultados educativos dos alunos e que as lideranças importam. O pensamento estratégico promove uma cultura de aprendizagem global (de alunos, professores, etc.), permitindo construir uma marca distintiva e uma marcante cultura escolar.

Referências bibliográficas

- Barroso, João (2005). O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas. *Educação & Sociedade*, 26 (92), 725-751. Acedido em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Barroso, João (2012). Cultura, cultura escolar, cultura de escola. *Princípios Gerais da Administração Escolar*, 1. Acedido em <http://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65262>
- Bass, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bolívar, António (2003). *Como melhorar as Escolas – Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Bolívar, António (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos – O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Canário, Rui (1996). Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In João Barroso (Org.), *O estudo da escola* (pp. 125-150). Porto: Porto Editora.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Day, Christopher, Sammons, Pam, Leithwood, Kenneth, Hopkins, David, Gu, Qing, Brown, Eleanor, & Antariidou, Elpida (2011). *Successful school leadership: linking with learning and achievement*. Maidenhead: Open University Press.
- Fullan, Michael (2006). *Quality leadership, Quality Learning: Proof beyond Reasonable Doubt*. Irish Primary Principals Network. Cork: Lionra+.
- Harris, Alma, & Spillane, James (2008). Distributed Leadership through the Looking Glass. *Management in Education*, 22, 31-34. Acedido em <http://dx.doi.org/10.1177/0892020607085623>
- Marzano, Robert J., (2005), *Como organizar as escolas para o sucesso educativo – da investigação às práticas*. Porto: Edições ASA.
- Murillo, F. Javier (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Acedido em: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

- Pina, Raúl (2016). *Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos um caminho a percorrer*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação não publicada. Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Robinson, Viviane (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46, 241-256.
- Sarmiento, Manuel (1994). *A Vez e a Voz dos Professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.
- Spillane, James (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Torres, Leonor (2004). *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Torres, Leonor (2008a). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa de Educação*, 21, 59-81.
- Torres, Leonor (2008b). Modos de regulação cultural nas organizações escolares: um estudo sobre os perfis de liderança numa escola secundária. *Revista de Educação*, XVI (1), 77-96.
- Torres, Leonor (2010). Cultura organizacional em contexto escolar. In Licínio Lima (Org.) et al., *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas* (pp. 109-152). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.