

Relatório do VI Seminário ESCXEL

“Sistemas de Liderança nas Escolas”



Introdução

Nos dias, 17 e 18 de Fevereiro deste ano, realizou-se o VI Seminário ESCXEL dedicado ao tema “Sistemas de Liderança nas Escolas”, na Escola Secundária Sebastião e Silva no concelho de Oeiras. A metodologia de trabalho utilizada neste encontro de profissionais dos concelhos de Batalha, Castelo Branco, Constância, Oeiras e Loulé, concelhos que pertencem à Rede ESCXEL, foi inovadora e dividiu-se em dois momentos distintos.

No primeiro foram feitas duas apresentações: uma pelo Professor Doutor João Gonçalves sobre *Os Desafios da Liderança*¹ e a outra sobre o que como os professores da rede olham para as lideranças nas suas escolas do Professor Doutor João Nogueira.

No segundo momento do seminário, os profissionais foram convidados a ingressar em pequenos grupos de trabalho, onde estavam representados os diferentes concelhos, e a desenvolver uma reflexão sobre o tema da liderança nas escolas contribuindo com as suas experiências pessoais nos contextos de trabalho específicos de cada escola.

Os resultados das reflexões dos vários grupos de trabalho foram resumidos e apresentados na sessão conjunta que encerrou o VI seminário ESCXEL. São essas reflexões que de seguida apresentamos.²

¹ A qual se encontra em anexo.

² Um dos resumos encontra-se em falta e será reencaminhado como anexo a este relatório, assim que for possível.

Resumos dos grupos de Trabalho:

Resumo do Grupo de trabalho 1

Moderador: José Alberto Duarte

Relator: Maria João Saraiva

Este grupo procurou dar resposta às questões nº 1 e 4 do Guião.

Relativamente à questão nº1 considerou-se que:

- A escola apresenta alguma rigidez no seu funcionamento, nomeadamente em relação à constituição das turmas e ao facto de se orientar o trabalho para um aluno médio, que não corresponde à realidade de cada aluno, o que leva a que as estratégias acabem por não ser suficientemente diferenciadas e, portanto, não conduzam aos resultados que poderiam ser alcançados.
- Não existe uma prática de efectiva monitorização e avaliação de medidas para analisar a adequação das mesmas aos objectivos que elas se propõem alcançar, pelo que, muitas vezes, os resultados ficarão aquém do que se pretende.
- Não existe ou não é claramente visível a ligação directa entre os propósitos e o desempenho dos órgãos de gestão intermédia (supostas lideranças intermédias) e os resultados dos alunos.
- Quanto maior for a distância entre a realidade individual dos alunos e os órgãos de gestão de topo (supostas lideranças de topo) e a realidade individual do aluno, pior será a adequação e a qualidade das decisões e piores serão os resultados.
- O tempo em que se tomam determinadas decisões deveria ser mais rápido, para que aquelas sejam ajustadas à realidade que lhes deu origem. Muitas vezes tomam-se decisões que derivam da análise de um conjunto de alunos e/ou professores e, quando se passa à sua aplicação, já estes não são os beneficiários das mesmas, o que pode traduzir-se num desperdício de recursos, para além de não trazer benefícios directos, nomeadamente em termos de resultados escolares aos alunos envolvidos.

Relativamente à questão nº4 considerou-se que:

- A organização e funcionamento da escola e das suas lideranças devem ter sempre como prioritária a noção cada vez mais clara da centralidade do aluno e dos seus resultados; a escola existe para os alunos.

- Deve haver maior flexibilidade no funcionamento e nas respostas, uma vez que a escola apresenta alguma rigidez na sua estrutura e no seu funcionamento, não sendo muitas vezes tão ágil quanto seria necessário a dar resposta às suas realidades específicas.
- Devem ser encontrados mecanismos que permitam promover uma proximidade maior à realidade individual do aluno para que os resultados sejam, qualitativa e quantitativamente melhores.
- Serão importantes as lideranças intermédias se elas tiverem efectivas responsabilidades e convergirem para alcançar os objectivos e resultados da organização, devendo o seu desempenho ser monitorizado e acompanhado, para se poderem realizar os necessários ajustamentos.
- As condições de funcionamento das escolas exigem que os órgãos de gestão intermédia sejam capazes de funcionar adequadamente, independentemente das pessoas que os constituem.
- A escola deverá ter uma prática quotidiana, regular e sistemática de monitorização de processos, com identificação de áreas de bom funcionamento e de fragilidades e com a implementação de necessárias melhorias.
- É essencial a valorização do trabalho colaborativo e das boas relações interpessoais, para corresponder à cada vez maior necessidade de trabalhar em equipa.
- Cada nível e órgão de liderança deve ter claramente definidos os objectivos e os procedimentos para alcançar a melhoria dos resultados dos alunos.
- Todas as estruturas e órgãos de liderança deveriam ter a capacidade de darem o seu contributo para a sua própria melhoria, não permanecendo numa postura passiva, de apenas esperarem directrizes.
- As estruturas e órgãos de liderança, para terem sentido e pertinência deverão ser pensantes e criativas.

Resumo do Grupo de trabalho 3

Moderador – Rui Santos

Relator – Eduardo Fernandes

No contexto das primeiras questões enunciadas para debate – Existem obstáculos a nível do sistema que impedem as lideranças nas escolas de promoverem os resultados das aprendizagens dos alunos? Existem, nas escolas, modelos de “distribuição de liderança” que possam promover o envolvimento dos professores numa “liderança distribuída”? Até que ponto as orientações / normativos existentes apoiam ou impedem essa “distribuição” ? – a reflexão daí decorrente introduziu uma outra questão que se relacionava com a discussão se a escola seria uma organização semelhante a outras organizações ou se seria uma organização com especificidades próprias.

Para além da se considerar que a Escola constitui uma organização com grandes responsabilidades sociais no âmbito da educação, com especificidades próprias quer no domínio dos seus princípios, valores, quer no âmbito da sua visão e missão, a escola, é uma organização a que, tidas em conta as suas especificidades, se aplicam as questões gerais de liderança, gestão, estrutura e cultura organizacionais que foram abordadas na sessão plenária. Um primeiro problema que se apresenta às suas lideranças, porém, parece ser o de a fazer reconhecer como tal pelos seus agentes internos.

Entre outros factores, dever-se á isso a uma cultura profissional docente que, embora orientada normativamente para o trabalho colectivo, permanece muito focada numa ideologia que privilegia as relações horizontais de colaboração entre pares sobre as relações verticais de liderança e prestação de contas face a objectivos comuns; bem como na autonomia individual do docente na relação pedagógica com as suas turmas, permanecendo pouco receptiva à orientação e ao alinhamento das suas práticas por objectivos e normas comuns da organização.

Isto coloca, desde logo, um problema de fundo no reconhecimento de legitimidade da autoridade das lideranças e de capacidade de delegação de competências. Conforme focado por uma das participantes, é sentida a dificuldade de comunicar os objectivos e as orientações comuns de modo a fazê-las reconhecer e interiorizar pelos diversos agentes. Como foi notado, é significativo a este respeito que, no estudo apresentado pelo Prof. João Nogueira na sessão

plenária, se tenha encontrado níveis de auto-eficácia bastante mais baixos enquanto grupo (conselho de turma) do que individuais (docente).

Enquanto organização, debate-se com inúmeros problemas e obstáculos muito específicos, nomeadamente, no que se refere aos diversos constrangimentos e obstáculos colocados à sua acção por via de uma acção externa, nomeadamente da tutela e dos diversos serviços centrais e regionais. Naturalmente que esses constrangimentos, provocando algumas tensões entre o carácter centralizador do sistema e as preocupações e objectivos locais da escola, coloca grandes desafios à escola e às suas lideranças.

A este respeito, foi salientada a grande ambiguidade que as organizações escolares têm na identificação dos seus “clientes”, entre as aspirações e representações dos seus públicos directos (alunos, famílias, comunidade envolvente) e o Ministério da Educação com, simultaneamente, liderança de topo ao nível do sistema educativo, avaliador das escolas e dos seus agentes, e “cliente” principal na medida em que representa, institucionalmente, a interpretação do “bem público” educativo para a generalidade da população e como tal, aparece frequentemente como o principal “cliente” a satisfazer.

Esses desafios são tanto mais complexos, quanto a escola se confronta com situações difíceis na “conquista” da sua autonomia (algumas vezes, mais decretada que praticada), tais como:

- A falta de autonomia (recursos - humanos, financeiros, procedimentos, normas...), apesar das “margens de autonomia” que se podem [conquistar...
- A falta do desenvolvimento de uma cultura de partilha e da avaliação (autoavaliação);
- Situações de enorme mobilidade dos seus recursos humanos ... o que dificulta a Interiorização da cultura da escola (organização) e “distribuição de liderança” (delegação de competências); – a par de outras situações de grande estabilidade de um núcleo duro de docentes que favorecem o estabelecimento de rotinas baseadas nos hábitos compartilhados e dificultam a inovação organizacional.
- Uma situação embrionária de “prestação de contas”...
- A falta de conhecimento do enquadramento das orientações externas, no sentido de melhor as compreender e encontrar as melhores soluções e alternativas.

Na sequência da reflexão anterior, surge uma questão extremamente importante, isto é, qual o papel da liderança na escola face aos constrangimentos e “conflitos” externos? Foi consensual que, para além das dificuldades que se colocam às lideranças resultantes dos constrangimentos legais, há uma margem de intervenção interna das lideranças nas acções e

actividades da escola que importa considerar e desenvolver. Naturalmente que existe uma forte necessidade de formação no âmbito da gestão de organizações, de liderança e de comunicação organizacional. Parece ser fundamental o desenvolvimento de competências de liderança, tais como, competências associadas, entre outros, à gestão, ao planeamento estratégico, à avaliação de riscos, à partilha de responsabilidades ou à definição de critérios de tomada de decisão. Realce ainda para o trabalho de liderança relativo aos processos de avaliação de resultados e tomada de decisão com base nessa avaliação.

Outro aspecto importante a considerar, reside na necessidade da formação das lideranças para uma cultura de orientação e de apoio aos recursos humanos, no âmbito dos processos de comunicação organizacional e do envolvimento dos diversos agentes na organização, da interiorização de objectivos e metas comuns e da partilha de responsabilidades (“distribuição da liderança”) e.

Em síntese, a escola confronta-se no decurso do seu trabalho, enquanto organização, com grandes obstáculos externos ao desenvolvimento da sua autonomia. Esses obstáculos condicionam, algumas vezes, o trabalho da escola e das suas lideranças internas. No entanto, existem margens de autonomia e de acções concretas que importam considerar e desenvolver, procurando assim “conquistar corredores de liberdade” e uma autonomia crescente. Nesse particular, as lideranças têm /devem ter um trabalho e uma acção importante, assim obtenham (procurem obter) o reconhecimento da sua liderança junto da escola, da comunidade educativa e dos diversos níveis da tutela ministerial.

Resumo do Grupo de trabalho 1

Moderador: David Justino

Relator: Maria Emília Galvão

- Os participantes do Seminário receberam um conjunto de perguntas que poderiam servir de guião ao debate a realizar nos grupos de trabalho. Alternativamente, o moderador e o próprio grupo poderiam escolher outras questões.

No caso deste grupo de trabalho, o moderador convidou os participantes a reflectir sobre as seguintes questões:

- a) O que é que a comunicação de J. Gonçalves tem a ver com a nossa realidade? Qual é valor acrescentado que tem esta comunicação?
- b) Será que os objectivos que se definem nas nossas organizações [Agrupamentos e Escolas] são transmitidos de modo a mobilizar os respectivos actores? Estão estes objectivos operacionalizados?
- É de relevar o facto de os membros deste grupo terem contribuído para a discussão de forma muito participativa sobre as temáticas em discussão, oferecendo leituras e perspectivas diversificadas que resultam dos papéis que desempenham na comunidade educativa.

Principais conclusões

- A discussão foi enquadrada pela premissa de que as mudanças em curso nas sociedades em geral, e na sociedade portuguesa em particular, implicam mudanças na escola e esta mudança é visível na emergente cultura educacional que está corporizada, por exemplo, na legislação sobre avaliação.
- Uma das primeiras conclusões deste grupo é que não é consensual a percepção que se tem da alteração do paradigma de gestão, ou seja, a substituição do paradigma colegial, que esteve em vigor nas últimas décadas, para o actual paradigma unipessoal em que sobressai a figura do Director.
 - a) No contexto deste novo paradigma, equacionou-se a relação entre “liderança” e

“gestão”, tendo sido sublinhado o facto de que a “gestão mata a liderança” porque são muitos os condicionalismos, em particular os que derivam da instabilidade institucional que obstaculiza a estabilização de uma cultura organizacional a que acresce o trabalho administrativo resultante do excessivo centralismo do Ministério da Educação.

b) Na discussão sobre se Director é um gestor e/ou um líder, as opiniões divergiram. Isto é, para uns o Director deve privilegiar a dimensão de liderança devendo ser apoiado por um gestor, enquanto que outros preferem ver no Director o líder que é secundado por uma gestão colegial, ou seja, a adopção de um modelo de “liderança partilhada”.

c) Também as autarquias identificam constrangimentos à sua acção municipal na área da educação que decorrem de movimentos contraditórios do poder central como, por exemplo, as questões da gestão e a sua abertura à comunidade.

- Abordou-se, de seguida, a relação entre resultados e processos, tendo-se evidenciado a necessidade de valorizar e otimizar os processos, por exemplo, como mobilizar pais e professores para se atingirem os objectivos e metas, sem que tal signifique trabalhar para o que geralmente se designa de “trabalhar para as estatísticas”. Em suma, a focalização no processo será importante se o resultado estiver no próprio processo.

a) Referiu-se, a propósito, o trabalho feito nas escolas relativamente às metas 2015, reconhecendo-se que está ainda por fazer discussão sobre as práticas pedagógicas, por exemplo, por parte dos delegados de disciplina.

b) Directores de Agrupamentos/Escolas partilharam com os restantes participantes estratégias que têm utilizado para promover o sucesso dos seus alunos, por exemplo, um maior envolvimento dos pais, a “contratualização” com professores das disciplinas, articulação entre os diferentes ciclos escolares, monitorização das práticas de sala-de-aula, metodologias diferenciadas, promoção do mérito.

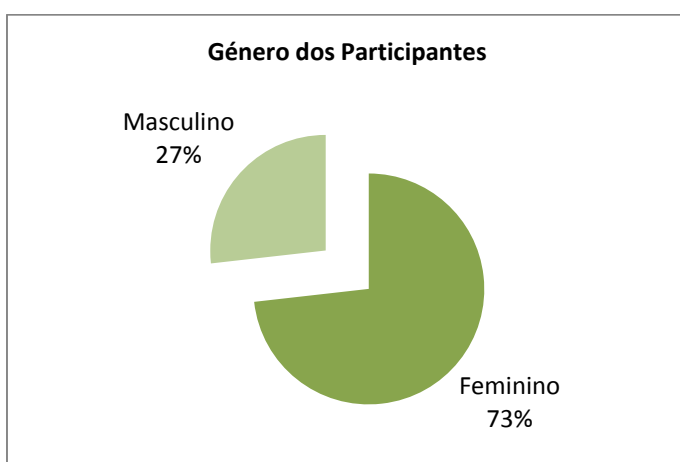
- Em suma, neste debate relevou-se a enorme diversidade de funções dos actores na complexa organização que é a escola e valorizou-se o seu sistema de lideranças porque os líderes funcionam como “mediadores” do processo de mudança.

Avaliação do Seminário

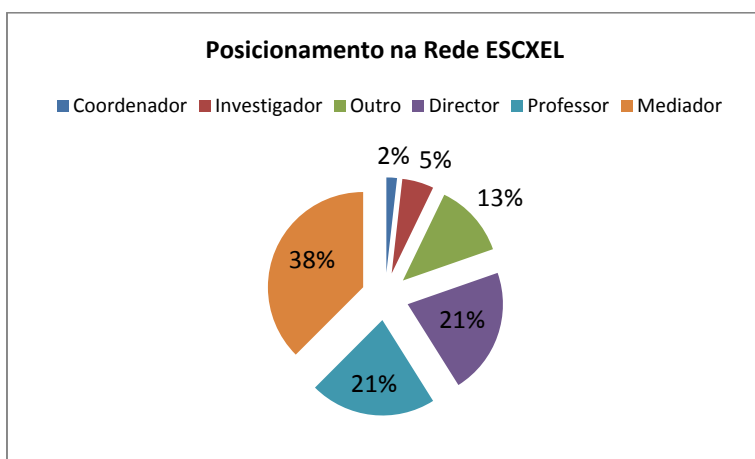
Preencheram o questionário de avaliação 56 dos participantes no Seminário. Os resultados são os seguintes:

1- Caracterização dos participantes

Relativamente à caracterização dos participantes no que respeita ao género e posicionamento na Rede ESCXEL, podemos ver como a maioria dos participantes foram são do género feminino.

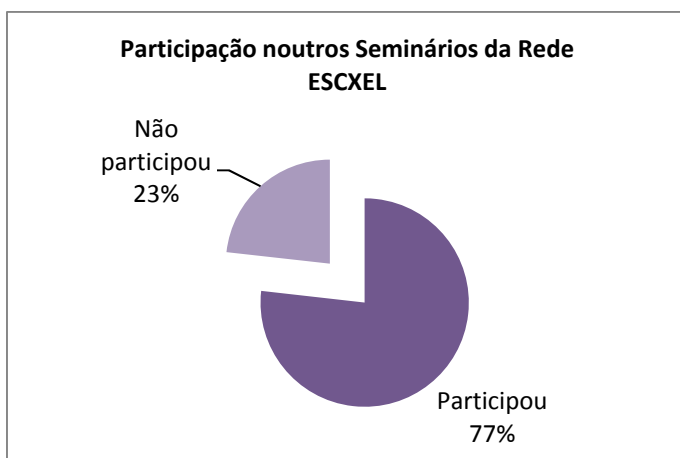


Grande parte dos participantes é constituída pelos mediadores das escolas que colaboram directamente com o projecto ESCXEL. No entanto, podemos ver como o VI Seminário atraiu vários professores e os directores das escolas, assim como outros profissionais que se encontram nos espaços escolares.



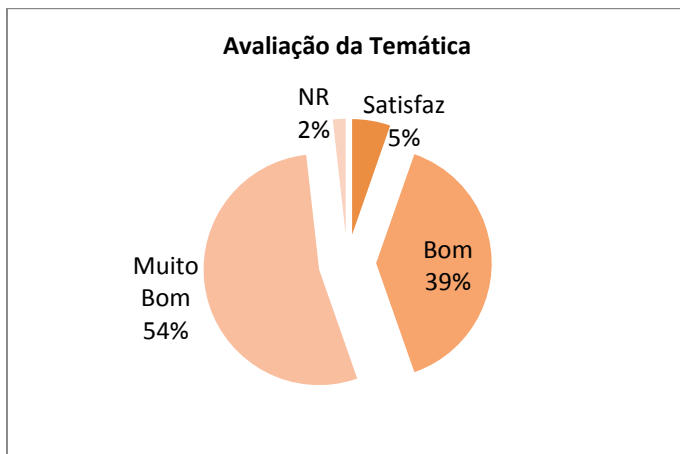
2- Participação noutros seminários:

A maioria dos participantes deste seminário ESCXEL já havia participado noutros eventos do mesmo género organizados no âmbito deste mesmo projecto.



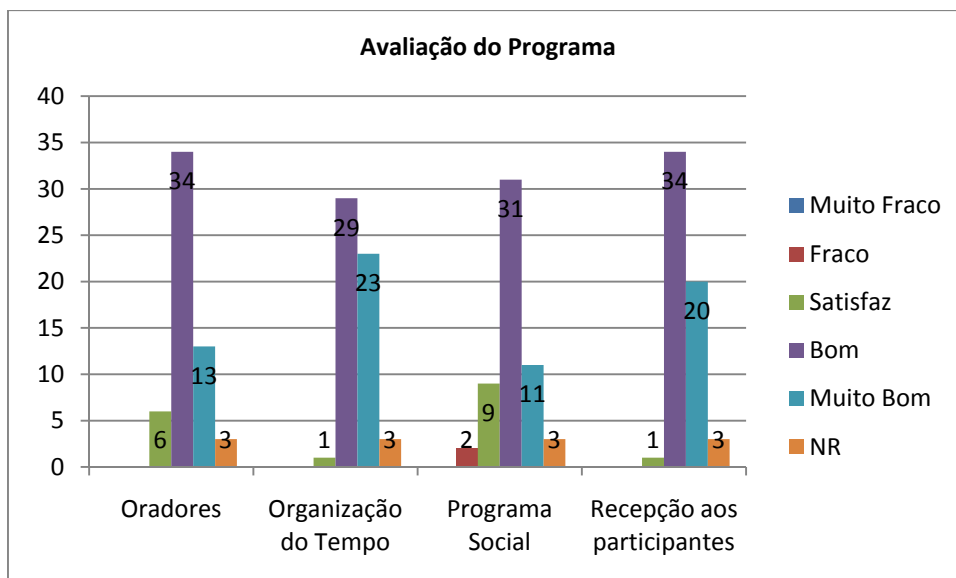
3- Avaliação da Temática

A temática escolhida para este seminário foi avaliada de forma bastante positiva – 93% classificaram-na de Bom ou de Muito Bom. Não se registaram classificações negativas o que demonstra como foi um tema do agrado dos profissionais das escolas.



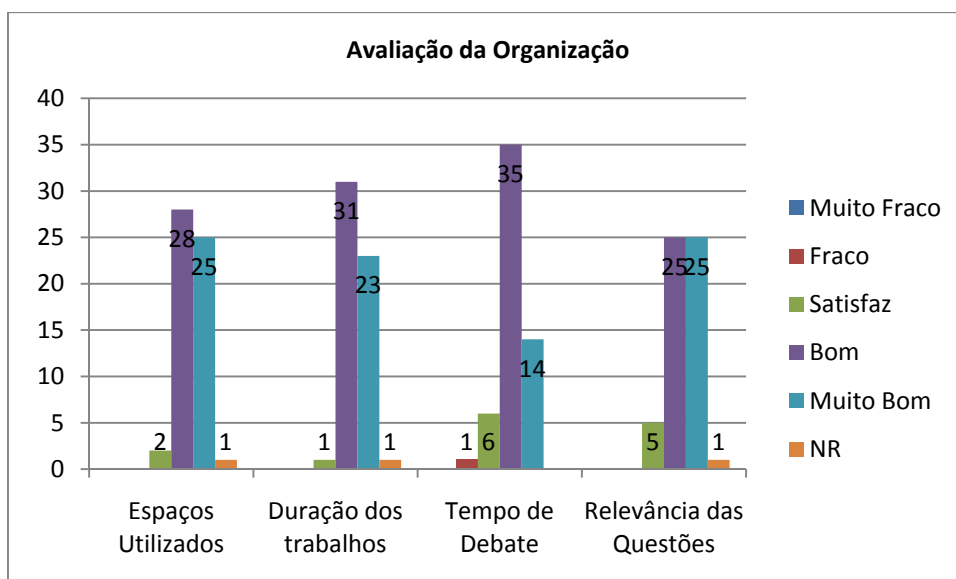
4- Avaliação do Programa:

Relativamente à avaliação do programa, a classificação mantém-se bastante positiva para os vários tópicos. Se referir são os Oradores e sobretudo para o Programa Social que obtiveram maiores percentagens de participantes a classificá-los como satisfaz.



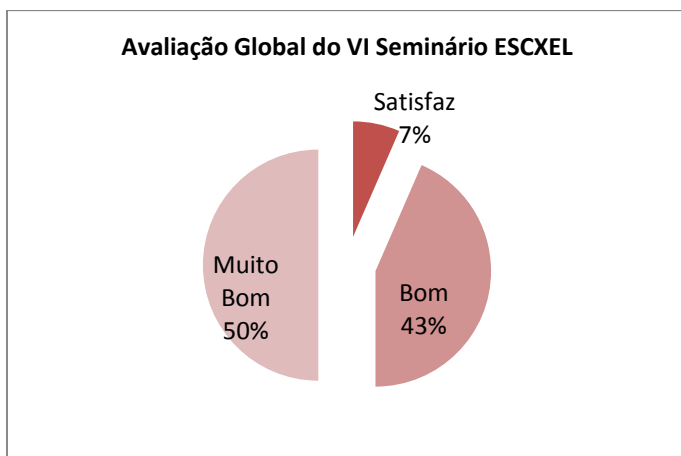
5- Avaliação da Organização

A organização do evento também obteve classificação positiva entre Bom e Muito Bom para a maioria dos participantes, tal como podemos observar no gráfico seguinte.



6- Avaliação Global

Em concordância, a avaliação global do VI Seminário ESCXEL obteve também uma classificação entre Bom e Muito Bom para por 83% dos participantes.



Comentários:

Apresentamos de seguida um resumo dos comentários mais escritos nas fichas de avaliação pelos participantes. Muitos apresentaram o pedido de disponibilização das apresentações às escolas e de bibliografia sobre o tema. Alguns participantes manifestaram satisfação para com a organização do seminário em pequenos grupos de trabalho e de debate; e pedido para que as questões a colocar aos grupos de trabalho futuros sejam mais específicas e abordem temáticas mais pedagógicas como metodologias da sala de aula para as várias disciplinas ou sobre as escolas profissionais na escola pública, recursos pedagógicos e ainda sobre como seleccionar os alunos para o ensino profissional. Registaram-se também alguns pedidos no sentido de esta temática da liderança as escolas continuar a ser trabalhada na rede ESCXEL.

Demos ainda conta de alguns pedidos para que a organização dos seminários seja feita num só dia.

DESAFIOS DE LIDERANÇA

18 de Fevereiro de 2011



Não há *one best way*!

Alguns Desafios de Contexto



Capacidade de adaptação a novos contextos



Desenvolver e gerar novo conhecimento



Velocidade

O contexto...



A Organização tem de perceber as tendências e os desafios...

Tendências

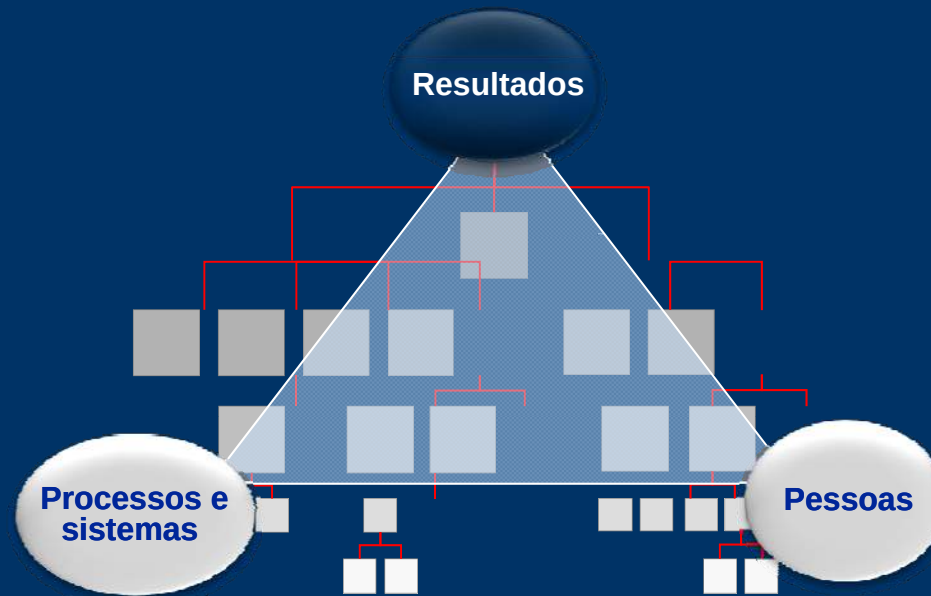
Maior exigência dos clientes

Regulamentação

Rapidez de Inovação

Globalização

Sociedade da Informação



Desafios

Quota de Mercado

Revisão contínua do portfólio de negócios

Aumento de Conhecimento

Eficiência operacional/
racionalização de custos

Fidelização do cliente

... Ontem ...



... E hoje ...



Gerir versus Liderar

- ◉ Gerir é um conjunto de processos que mantém as pessoas e tecnologias a funcionar eficientemente
- ◉ Liderar é um conjunto de processos que permite criar ou adaptar Organizações a processos de mudança
- ◉ Transformações de sucesso tem em 70% a 90% a ver com liderança e 10 a 30% com gestão

Liderança Orientada para Resultados (Dave Ulrich)

3 Competências de um Líder

1. **Dar Direcção:** Compreender a envolvente externa, focalizar no futuro e converter uma visão em acção
2. **Alinhar Pessoas para Objectivos Comuns:** Partilhar o poder, responsabilizar, motivar e comprometer
3. **Desenvolver Competências Organizacionais:** Processos, actividades e práticas que acrescentem valor
 - a) Construir Infra-estrutura Organizacional
 - b) Organizar e Desenvolver as Equipas
 - c) Promover Mudanças

Gerir versus Liderar

GERIR

- Planear e orçamentar
- Organizar o trabalho e distribuir tarefas e papéis
- Controlar e resolver problemas



Resultados no curto prazo

LIDERAR

- Dar direcção
- Alinhar pessoas para objectivos comuns
- Motivar e inspirar



Mudança e vantagem competitiva

Pessoas



Equipas



Organizações



Liderar Pessoas



Se encomendas a um Homem mais do que ele pode fazer, ele fá-lo-á.
Se lhe pedes apenas o que pode fazer, nada fará!

- Rudyard Kipling-

Liderança Situacional - *Modelo Blanchard*



Líder Situacional: Estilos de Liderança

NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO

ESTILO DE LIDERANÇA ADEQUADO



Baixa Competência

Alto Empenhamento



DIRECÇÃO

Estruturar, controlar e supervisionar



Alguma Competência

Baixo Empenhamento



COACHING

Estruturar, controlar, supervisionar e elogiar, ouvir e facilitar



Alta Competência

Empenhamento Variável



APOIO

Elogiar, ouvir e facilitar



Alta Competência

Alto Empenhamento



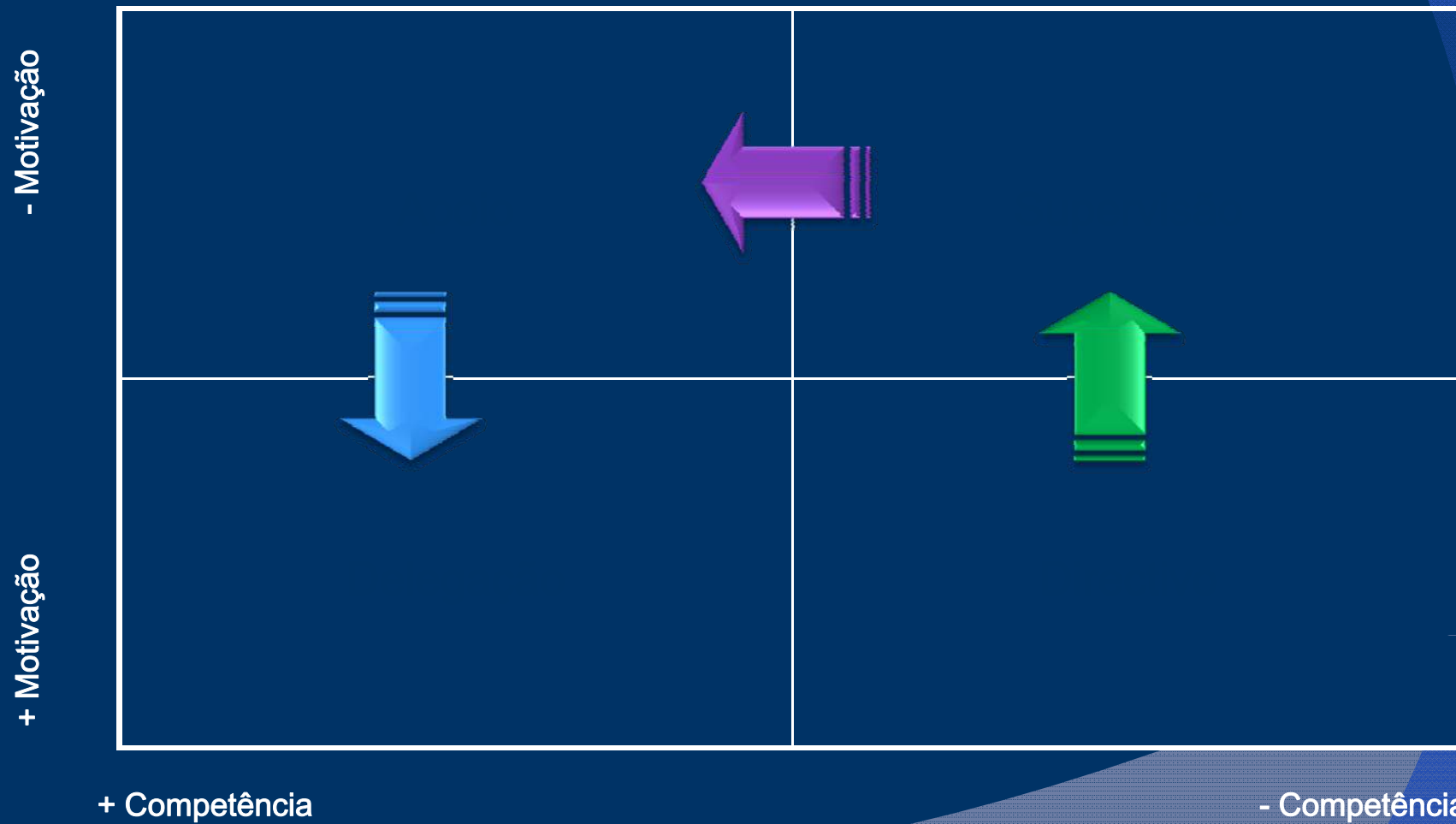
DELEGAÇÃO

Entregar a responsabilidade das decisões quotidianas

Tipos de colaboradores



Liderar pessoas



Dilemas na liderança de pessoas

Como é que os líderes podem:	Ao mesmo tempo que:
Focalizar as pessoas nos desafios que a organização enfrenta?	Têm que se focalizar nos interesses e preocupações das pessoas?
Alinhar as pessoas na estratégia da mudança?	Essas mesmas pessoas experimentam grande cinismo perante os indivíduos que desenvolveram essa estratégia?
Manter o controlo?	Necessitam que as pessoas gozem a liberdade que lhes permita fazer o que é necessário para serem eficazes e fiquem satisfeitas com o trabalho?
Fomentar a colaboração e o trabalho de equipa entre as pessoas?	Essas pessoas têm competido e conflituado ao longo dos anos?
Encorajar as pessoas a responsabilizar-se pelas suas próprias carreiras e vidas?	Essas pessoas se sentem vítimas de circunstâncias que estão fora do seu controlo (e.g., downsizing da empresa em que trabalham)?

Equipas



Equipas de Elevado Desempenho



Objectivos



Papéis



Normas e
procedimentos



Relações
interpessoais

Equipas de Elevado Desempenho

Pressupostos de Base:

Liderança

Objectivos Claros

Vontade em atingir resultados

Apoio e Confiança

Métodos de Trabalho Eficazes

Relações Positivas entre a Equipa

Comunicação

Desenvolvimento Individual

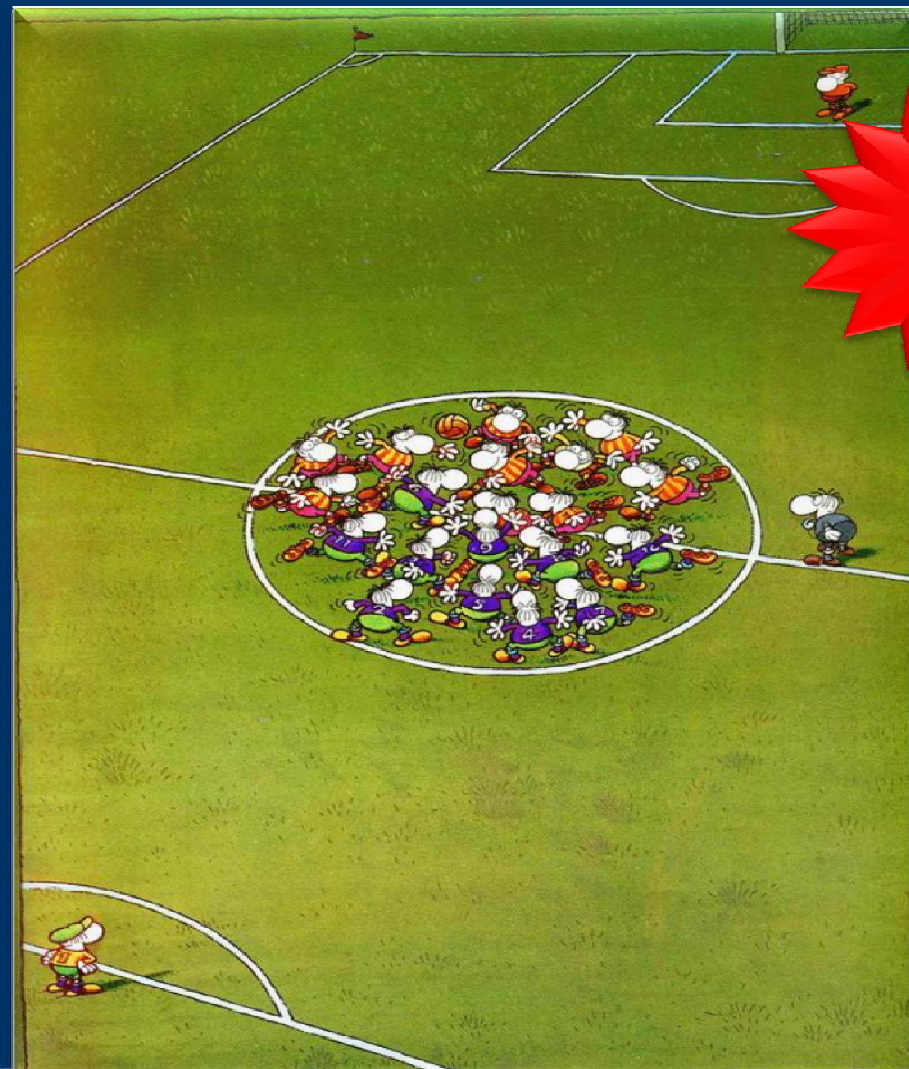
Maturidade da Equipa

Avaliação

Equipas de Elevado Desempenho

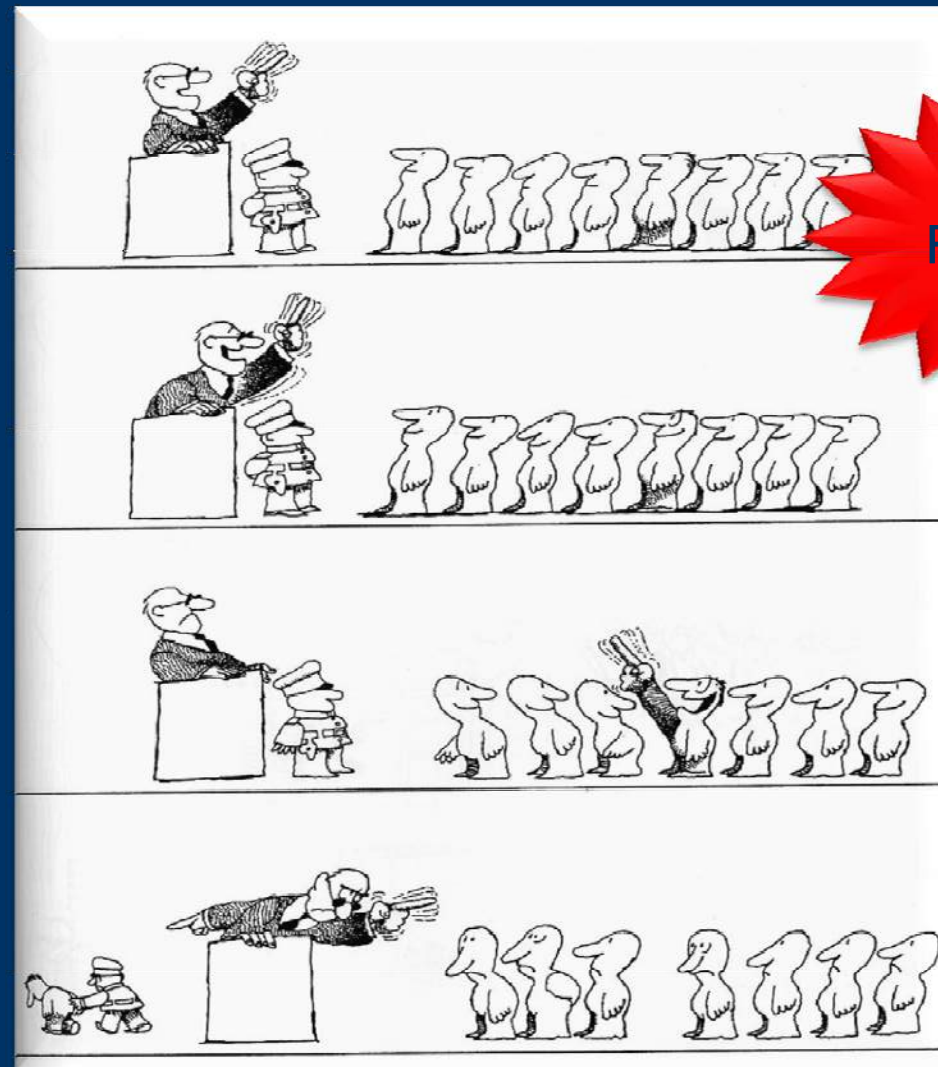


Equipas de Elevado Desempenho



Riscos

Equipas de Elevado Desempenho



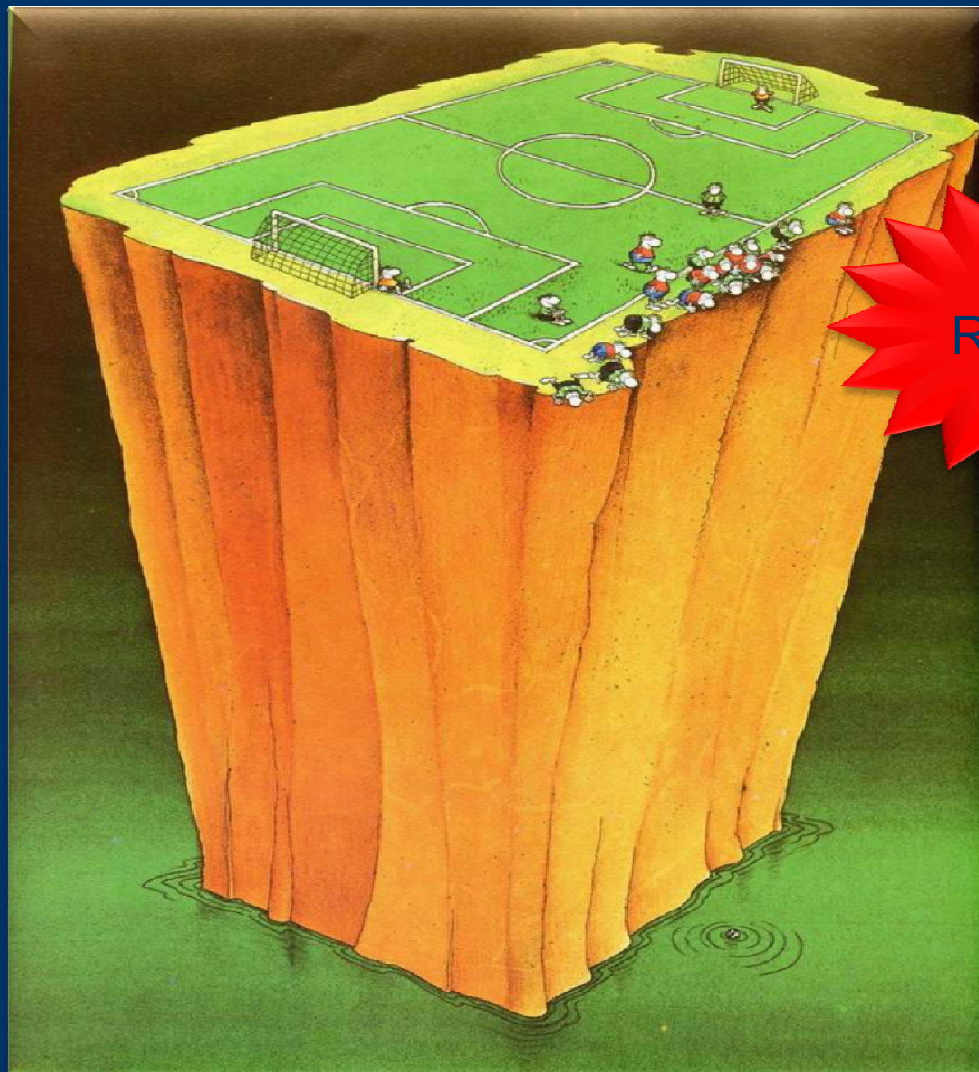
Riscos

Equipas de Elevado Desempenho



Riscos

Equipas de Elevado Desempenho



Riscos

Cultura e liderança, duas faces da mesma moeda

Cultura Organizacional: Modelo de Quinn



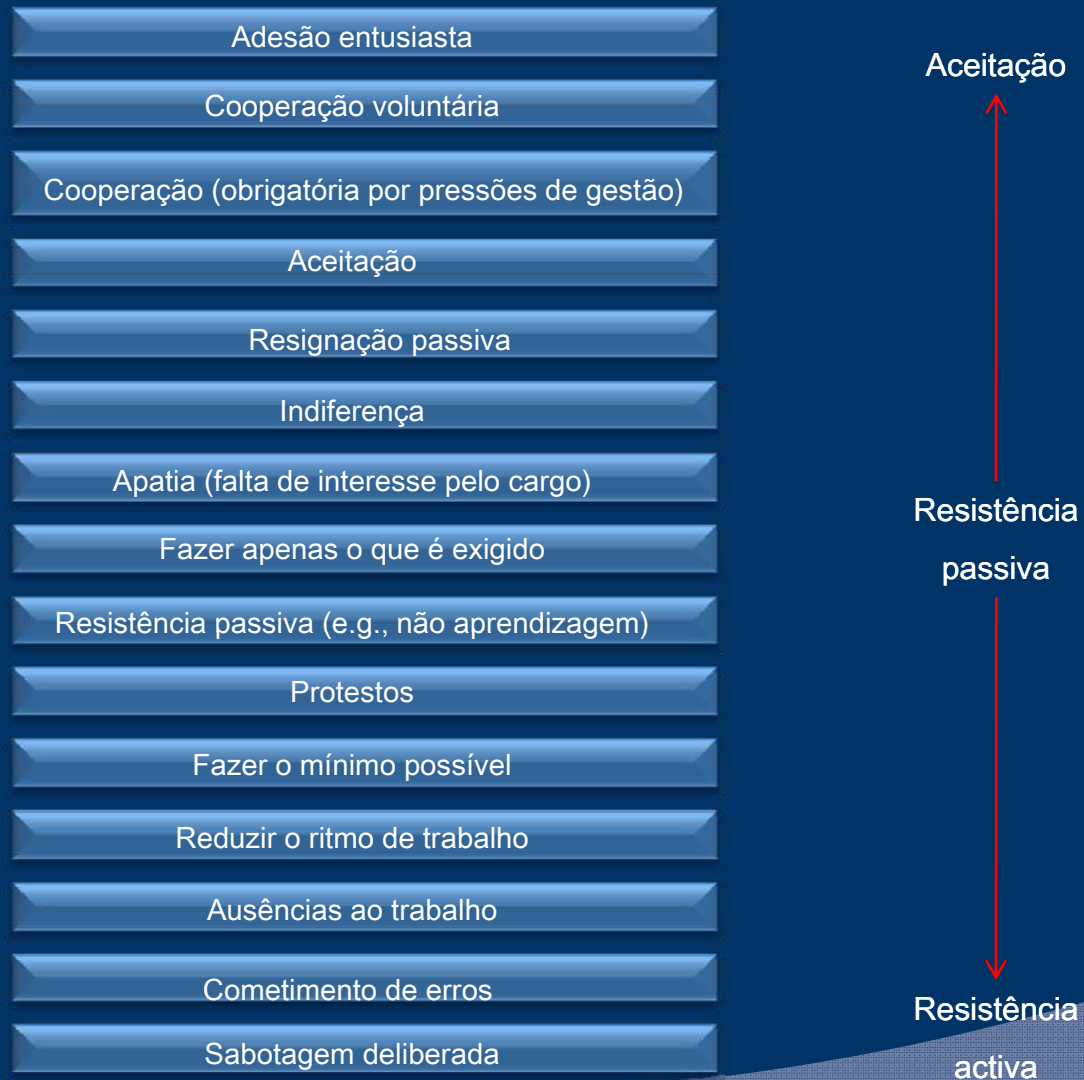
Organizações



A não compreensão da mudança

- **“Mulheres sensíveis e responsáveis não querem votar”.**
(Grover Cleveland, presidente dos EUA em 1905)
- **“Os cavalos estão para ficar. O automóvel é apenas uma novidade, uma moda transitória.”**
(O presidente de um banco, aconselhando o advogado da Ford a não investir na empresa. O jurista menosprezou o conselho, investindo 5000 dólares que lhe renderam posteriormente 12,5 milhões)
- **“Penso que haverá um mercado mundial para cerca de 5 computadores”.**
(Thomas Watson, presidente da IBM em 1943)
- **“Não vejo qualquer razão para que um indivíduo tenha um computador em sua casa”**
(Ken Olsen, presidente da Digital Equipment, 1977).

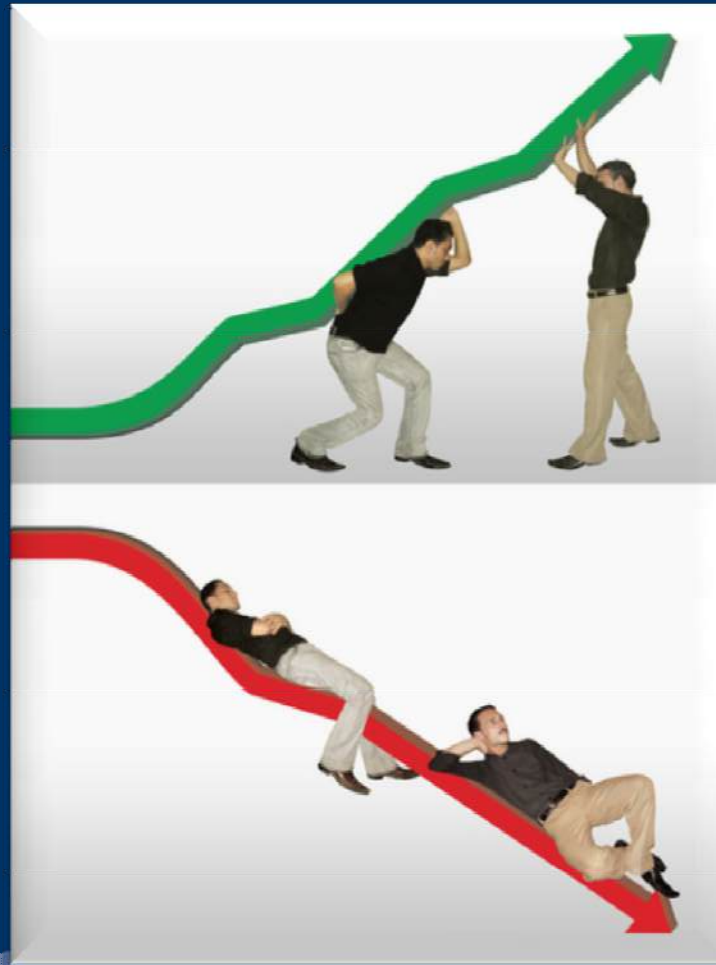
O Contínuum de resistência à mudança



Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?

Inércia



Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?



Conforto

Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?

Miopia



Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?



Medo

Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?

Auto-Interesse



Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?



FALTA DE AUTO-CONFIANÇA

Liderar a Mudança

Porque as pessoas resistem à mudança?

Hábito



Atitudes perante a Mudança



O Prisioneiro



O Turista



O EXPLORADOR



Como as pessoas mudam?



Desespero

Antecipação

Aspiração

8 Passos para uma Mudança Eficaz

1. Estabelecer um sentido de urgência
2. Criar líderes da mudança na equipa
3. Desenvolver uma Visão e Estratégia
4. Comunicar e divulgar essa Visão da mudança
5. Dar autonomia e responsabilizar
6. Gerar Quick-wins de curto prazo
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudança
8. Inculcar os novos paradigmas na cultura



Mudar o mundo?

“Quando era mais novo queria mudar o mundo. Descobri que era difícil, então decidi tentar mudar o meu país. Quando percebi que não conseguia, comecei a concentrar-me na cidade onde morava. Não tinha hipótese de mudar a cidade e já velho entendi que deveria mudar a minha família.

Hoje dou-me conta que a única coisa que posso mudar sou eu mesmo, e tomei finalmente consciência que se há muito tempo atrás tivesse mudado, teria tido um impacto tremendo na minha família. A minha família e eu poderíamos ter feito a diferença na nossa cidade. E esse impacto poderia efectivamente ter mudado o meu país...”

“... Na verdade...

Acho que poderia ter mudado o mundo!”

Monge Desconhecido, 1100 AC

OBRIGADO