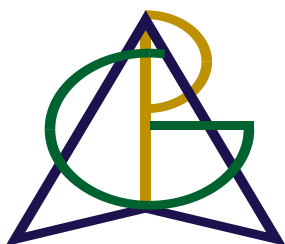


# **Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho**



**Candidatura ao Concurso para provimento do lugar de Diretor**

**Mário Olímpio Clemente Ferreira**

**novembro de 2020**

## ÍNDICE

<b>1. Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Identificação dos problemas e ameaças .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Potencialidades do Agrupamento .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Definição da missão .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Linhas orientadoras da ação .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Metas .....</b>	<b>8</b>
<b>7. Plano Estratégico .....</b>	<b>9</b>
<b>8. Nota final .....</b>	<b>13</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho venho apresentar a minha candidatura ao cargo de Diretor deste Agrupamento, respondendo, deste modo, ao procedimento concursal prévio para recrutamento de Diretor divulgado através do Aviso n.º 18478/2020, de 16 de novembro, publicado em Diário da República, n.º 223/2020, Série II de 2020-11-16.

Este projeto encontra-se enquadrado pelo disposto nos artigos 21.º e 22.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Ele está organizado em torno das dimensões nele previstas, nomeadamente a identificação dos problemas, a definição da missão, das metas e das linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a implementar nos próximos quatro anos.

Após o 25 de abril de 1974, o Ministério da Educação foi gradualmente criando as condições que orientaram a transição da gestão quotidiana da escola de um órgão de gestão colegial para um órgão unipessoal, ou seja, o Diretor. Já desde o início da década de 1990, com o Decreto-Lei n.º 172/91, que este ministério mostrava a sua preferência por um modelo de gestão com a figura do “Diretor executivo”. No entanto, nas escolas foram muitas as resistências a essa tendência. Elas manifestaram-se quando a maioria delas optou por um modelo de administração e gestão centrado num órgão colegial (Conselho Executivo) e não num órgão unipessoal, exercendo a opção possibilitada pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98. Apesar dessa preferência inicial das escolas, por imposição governamental, através do Decreto-Lei n.º 75/2008, todas elas foram obrigadas a substituir os seus órgãos de administração e gestão de natureza colegial por um órgão unipessoal - o Diretor <sup>1</sup>.

Um dos objetivos estabelecidos com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, é o reforço das lideranças nas escolas, através da figura do Diretor, com mais poderes relativamente aos anteriores Presidentes do Conselho Executivo. No seu preâmbulo, é assumido que com este Decreto-Lei se pretende

“(…) criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável

---

<sup>1</sup> Silva, Guilherme Rego e Sá, Virgínio Isidro Martins (2017). O Diretor Escolar em Portugal: formação e perfil profissional. In *Espaço do Currículo*. Vol. 10, n.º 1, p.64.

poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição”.

Na perspetiva de Marina Azevedo “(...) a profissionalização e o protagonismo do gestor escolar, vai ao encontro de uma liderança pública que subtilmente se aproxima da liderança privada, tal como preconizado pela Nova Gestão Pública”<sup>2</sup>. Este novo modelo de gestão pretendia um estado menos intervencionista, mas, simultaneamente, regulador das principais funções da vida social e económica. Procurou-se introduzir novos processos de gestão com a formulação clara de metas, a introdução de planos estratégicos, a avaliação dos resultados, entre outros aspetos. É neste contexto que surge a figura do Diretor nas escolas. Ao adquirir maiores responsabilidades, a organização educativa está cada vez mais centrada nesta figura, mas também na forma como ela interage com a Administração Central, a Inspeção Geral da Educação e com toda a comunidade educativa.

É com a plena assunção do estabelecido naquele diploma legal de 2008 que me candidato ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho.

## **2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS E AMEAÇAS**

No Projeto Educativo aprovado em 2017 e relativo ao triénio 2016-2019 (o mais recente disponibilizado na página do Agrupamento), tendo por base a recolha de dados referentes à implementação do anterior Projeto Educativo do Agrupamento, da informação resultante da avaliação interna e externa e do Projeto de Intervenção da Diretora, são apontados como pontos fracos os seguintes aspetos:

- Operacionalização da articulação curricular interciclos, com impacto nas aprendizagens dos alunos;
- Documentação por vezes complexa e repetitiva;
- Resultados escolares (taxa de insucesso/taxa de sucesso);
- As diferenças entre a CIF e a CE (em algumas disciplinas);
- Cumprimento dos deveres cívicos por parte dos alunos;

---

<sup>2</sup> Azevedo, Marina Isabel Torres Veiga (2013). *O papel e as áreas de intervenção do Diretor: influências dos novos regimes de administração escolar* (dissertação de mestrado). Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Educação de Lisboa, p. 21.

- Instituição de atividades de desenvolvimento adicional, voluntárias, para alunos com bom desempenho;
- Colaboração dos pais no acompanhamento dos alunos;
- Desenvolvimento dos processos de autoavaliação regulativa, por parte do Agrupamento, para melhorar os seus desempenhos;
- Adequação e conservação dos edifícios de algumas escolas do Agrupamento (condições físicas e de equipamentos);
- Participação dos pais e encarregados de educação nas atividades do Agrupamento, para as quais são convocados;
- Atividades da Sala de Apoio ao Aluno e à Família e horário atribuído para Psicólogo;
- Promoção da formação para docentes com base nos recursos internos, com impacto nas práticas profissionais;
- Escassez de técnicos operacionais.

No entanto, com base na minha experiência enquanto docente deste Agrupamento durante dezassete anos consecutivos, acrescento como problemas a fraca visão estratégica para o Agrupamento, a pouca valorização da identidade cultural da comunidade e a fraca comunicação do Agrupamento com o exterior.

A redução de alunos, sobretudo por razões demográficas mas também pela saída de alguns alunos para outros Agrupamentos de Escolas sem terem concluído aqui o seu percurso formativo, mesmo quando existe a oferta educativa pretendida por esses alunos, constitui a principal ameaça para o Agrupamento.

### **3. POTENCIALIDADES DO AGRUPAMENTO**

No Projeto Educativo referido anteriormente, foram considerados como pontos fortes do Agrupamento a estabilidade do corpo docente; o clima e relações interpessoais envolvendo os diferentes atores da comunidade educativa; o trabalho desenvolvido pelos Diretores de Turma, fazendo uma boa ligação às famílias; o trabalho cooperativo entre docentes, facilitado pela existência de tempos comuns para reunião, o que tem permitido a troca de experiências e a elaboração conjunta de materiais; o empenho e capacidade de trabalho de um número significativo de docentes e de não docentes; a imagem positiva do Agrupamento junto da comunidade em que está inserida, que se concretiza pela

disponibilidade desta e de outros parceiros para colaborar com o Agrupamento; os projetos dinamizados, no âmbito das bibliotecas escolares, que concorrem para a prossecução dos objetivos delineados no Projeto Educativo; o trabalho desenvolvido pela equipa da Educação Especial, em articulação com os técnicos de diversas estruturas de apoio internas e externas ao Agrupamento, e que é objeto de reflexão aprofundada e monitorização em Conselho de Turma.

Também pela minha experiência enquanto professor neste Agrupamento, considero como outros pontos fortes, os quais constituem simultaneamente grandes potencialidades do Agrupamento, a grande dedicação, empenho e disponibilidade dos funcionários em trabalhar para benefício do Agrupamento, a experiência e vontade em melhorar manifestada pelo corpo docente e uma grande relação de proximidade entre alunos, funcionários e professores.

#### **4. DEFINIÇÃO DA MISSÃO**

Conduzir o Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho a uma posição de liderança e de destaque na região em que se insere, pela qualidade dos serviços que presta, nomeadamente, os de educação e de formação, e pelas soluções desenvolvidas, tornando-o referência a nível regional.

#### **5. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO**

##### **I. Criar uma nova cultura de Agrupamento**

Nas políticas e na ação pública da educação, a escola enquanto unidade pedagógica, organizativa e de gestão, tem hoje uma importância acrescida, com o reconhecimento da sua autonomia e com a aplicação de medidas de “gestão centrada na escola”, passando-se de um “sistema escolar” para um “sistema de escolas” e de uma “política educativa nacional”, para “políticas educativas locais”.

Embora não exista uma definição consensual de “cultura de escola”, é possível afirmar que ela corresponde a uma metáfora com que se pretende significar os elementos e processos organizacionais que identificam o carácter, o modo de ser, de uma determinada

escola, como, por exemplo, os valores, crenças, normas, condutas, rotinas, hábitos ou símbolos. A “cultura de escola” remete para a existência em cada escola de um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos, enquanto expressão dos valores, hábitos, comportamentos transmitidos pela forma escolar de educação a partir de determinações exteriores. Ela é a expressão da própria maleabilidade organizativa que resulta do jogo de atores na definição das suas estratégias e sistemas de ação concreta. A capacidade de cada escola produzir a sua própria cultura está intimamente ligada ao jogo de relações entre as estruturas formais e informais da organização <sup>3</sup>.

Partindo desta conceção de cultura de escola, parece-nos fundamental envolver todos os atores na vida do Agrupamento, nomeadamente em momentos fundamentais como o da elaboração ou revisão dos documentos orientadores do Agrupamento. Importa também reforçar e valorizar a importância das lideranças intermédias e das equipas de trabalho no quotidiano do Agrupamento. Por isso, há que adotar uma liderança que facilite esse processo, estimulando as relações interpessoais e a auscultação dos vários atores. A liderança e as relações interpessoais são das mais importantes dimensões do clima organizacional das escolas que contribuem para a motivação docente. Mas igualmente importantes são as interações com os funcionários e pais e o comportamento dos alunos. A justiça da organização é também um fator associado à motivação. Os líderes e outros membros da organização devem usar claros e justos critérios de justiça para aumentar a motivação docente e a conseqüente motivação dos alunos.

## **II. Valorizar a identidade cultural da comunidade**

A vila da Golegã assume-se como um claro exemplo de uma comunidade que é o resultado da forte interação entre o elemento humano e o meio natural que o rodeia. Dessa relação procedem os seus traços essenciais, tanto do ponto de vista histórico, cultural, como económico ou social. A lezíria e os rios Tejo e Almonda caracterizam fortemente a paisagem e constituem elementos de primordial grandeza, modelando não só a paisagem, mas também a geografia humana <sup>4</sup>. Esta ruralidade é, de facto, uma característica marcante desta comunidade. Por isso, já em 2006, o atual presidente da Câmara, enquanto responsável pelo Pelouro da Cultura, assumia que a autarquia tinha como um dos seus principais projetos o

---

<sup>3</sup> Barroso, João (2005). Cultura, cultura escolar, cultura de escola. In *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, pp. 55- 56.

<sup>4</sup> Lourenço, Elsa (2011). Boas Práticas de Inovação e Planeamento em Turismo – O caso da Golegã. In *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº 16, pp. 178-179.

registro da memória e da cultura do concelho, reforçando a ideia de que esta era uma comunidade que vinha a procurar a sua afirmação e a proteção da sua identidade <sup>5</sup>.

Sendo a sociedade atual cada vez mais caracterizada pelo imediatismo, por uma crescente homogeneização cultural e até por uma desterritorialização identitária, frutos da crescente globalização, a questão da identidade de uma comunidade assume-se hoje como essencial. Ela constitui um dos seus principais elementos diferenciadores, podendo gerar inclusivamente significativos proveitos económicos.

Neste contexto, é fundamental a ligação das populações ao território que elas ocupam. Os responsáveis pela gestão do município da Golegã têm tido a preocupação em manter essa identidade e ligação. No entanto, parece-nos essencial suscitar ou reforçar essa identidade, sobretudo ao nível da população mais jovem, uma vez que entre as gerações mais velhas ela parece estar de facto consolidada. Mas, para isso, é necessário conhecer a história e o território de forma a promover um compromisso entre a comunidade e o seu território. No entanto, o Agrupamento de Escolas não tem tomado iniciativas que fortaleçam esse compromisso. Assim, de modo a poder alcançar esta meta, propõe-se a implementação do Projeto “Somos Golegã”, a desenvolver durante três anos letivos.

No seu âmbito, e com a finalidade de conhecer o património natural, histórico e cultural do concelho da Golegã e valorizar a sua identidade cultural, encontram-se previstas diversas atividades com vista a alcançar estes objetivos. Entre elas, visitas de estudo à Reserva Natural do Paul do Boquilobo – Reserva da Biosfera, a edifícios históricos de cariz histórico e religioso do concelho, a quintas agrícolas e coudelarias do concelho, às principais ruas da vila da Golegã e aldeias da Azinhaga e do Pombalinho, aos Lares de Idosos das Santas Casas da Misericórdia da Golegã e Azinhaga e a museus e outras instituições. No âmbito do desporto escolar propõe-se a reintrodução da prática da equitação. No âmbito deste projeto deverão ser criados diversos clubes temáticos onde os alunos abordarão as temáticas acima referidas.

### **III. Aprofundar as relações do Agrupamento com a comunidade educativa**

No âmbito do aprofundamento das relações do Agrupamento com a comunidade educativa, pretende-se rever os acordos de parceria já estabelecidos e reforçar novas parcerias com o Município e as associações existentes no concelho, de modo a serem desenvolvidas ao longo do mandato atividades em colaboração com todas essas instituições.

---

<sup>5</sup> Maltez, José Veiga (2006). Nota de Abertura. In Paulo Martins Oliveira, *A Vila da Golegã nos últimos 250 anos*. Golegã: Edição da Câmara Municipal da Golegã, p. 5.



Pretende-se ainda melhorar a comunicação com a comunidade, utilizando suportes informáticos e as redes sociais, e divulgar de forma regular as atividades organizadas e desenvolvidas pelo Agrupamento ou por outras instituições, mas em que participem elementos do Agrupamento.

#### **IV. Melhorar a qualidade do sucesso educativo**

A missão da Escola Pública passa por garantir a todas as crianças e jovens o acesso às aprendizagens que lhes permitem concluir a escolaridade com determinados saberes, competências, atitudes e comportamentos necessários à vida em sociedade. Nesse processo, o papel das escolas e dos professores é determinante.

Assim, para se conseguir uma melhoria na qualidade não apenas dos resultados escolares, mas sim do sucesso educativo dos alunos, pretende-se implementar processos que decorram no contexto das relações pedagógicas, em sala de aula ou noutras situações de aprendizagem. Esses processos devem compreender as ações planeadas para as necessidades educativas previstas, mas de igual modo para as que emergem ao longo do processo, nomeadamente no âmbito do sucesso/insucesso, do mérito e da excelência, da integração, da inclusão e da diferenciação, bem como dos projetos nos domínios da cidadania, do ambiente, da saúde, das artes, do desporto, da ligação ao meio, entre outros.

#### **6. METAS**

Partindo das grandes linhas orientadoras da ação, foram definidas como grandes metas:

- Elaborar ou reformular os documentos orientadores do Agrupamento, estabelecendo uma clara articulação entre eles;
- Reduzir o insucesso escolar;
- Reforçar as lideranças intermédias através de uma crescente delegação de competências;
- Tornar o trabalho colaborativo como uma prática quotidiana no Agrupamento;
- Envolver os vários atores na vida do Agrupamento;
- Tornar mais eficaz e eficiente a gestão documental;
- Transformar o Projeto “Somos Golegã” num projeto âncora do Agrupamento;

- Adequar a oferta educativa e formativa ao meio em que o Agrupamento se insere;
- Melhorar a comunicação interna e externa do Agrupamento;
- Estabelecer um maior número de protocolos e parcerias com instituições;
- Estimular o desenvolvimento de projetos que apostem na promoção do sucesso educativo e na inovação;
- Desenvolver mecanismos que promovam uma aproximação do Agrupamento às famílias;
- Fomentar projetos desenvolvidos no âmbito da Biblioteca Escolar, dos Clubes, dos Departamentos Curriculares, entre outros;
- Aumentar a implementação e a divulgação das boas práticas;
- Otimizar a utilização dos recursos.

## 7. PLANO ESTRATÉGICO

### Operacionalização do Plano Estratégico

Linhas Orientadoras	Estratégias	Implementação (anos do mandato)			
		1	2	3	4
Criar uma nova cultura de Agrupamento	- Promover de um maior envolvimento de todos os atores na elaboração dos documentos orientadores do Agrupamento;	X	X	X	X
	- Elaborar um novo Projeto Educativo;	X	X	X	X
	- Articular de forma coerente os vários documentos orientadores do Agrupamento;	X	X	X	X
	- Simplificar, normalizar e desmaterializar os documentos de trabalho;	X	X	X	X
	- Reforçar as lideranças intermédias e das várias estruturas e equipas de trabalho, através de uma delegação de competências e partilha das responsabilidades;	X	X	X	X
	- Promover ações de formação para o pessoal docente e não docente;		X	X	X

	- Comprometer todos os atores nos projetos que contribuam para a inovação pedagógica;		X	X	X
	- Criar uma newsletter em que seja divulgada periodicamente as decisões e posições tomadas pelos órgãos de gestão do Agrupamento;	X	X	X	X
	- Realizar no final de cada ano letivo uma exposição em que esteja refletido o trabalho desenvolvido por todos os membros do Agrupamento nesse período de tempo;		X	X	X
	- Fomentar uma oferta educativa diversificada, conducente com as reais necessidades do meio envolvente;		X	X	X
	- Aprofundar o trabalho colaborativo que implique também uma componente de sala de aula;		X	X	X
	- Realizar inquéritos de satisfação a professores, funcionários, alunos e encarregados de educação;	X	X	X	X

Linhas Orientadoras	Estratégias	Implementação (anos do mandato)			
		1	2	3	4
Valorizar a identidade cultural da comunidade	- Implementar o Projeto “Somos Golegã”;		X	X	X
	- Reintroduzir a equitação como prática desportiva no âmbito do Desporto Escolar;		X	X	X
	- Reativar o ensino profissional no âmbito da agricultura;		X	X	X

Linhas Orientadoras	Estratégias	Implementação (anos do mandato)			
		1	2	3	4
Aprofundar as relações do Agrupamento	- Incrementar o estabelecimento de novas parcerias e protocolos;	X	X	X	X
	- Aprofundar as parcerias e protocolos já estabelecidos;	X	X	X	X

com a comunidade educativa	- Melhorar a página eletrónica do Agrupamento, transformando-a como um dos principais veículos de comunicação do Agrupamento com a comunidade;	X	X	X	X
	- Implementar a prática de divulgação das iniciativas e ações desenvolvidas pelo Agrupamento ou que envolvam a participação de elementos do Agrupamento;	X	X	X	X
	- Estimular uma maior participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento;	X	X	X	X
	- Dar maior visibilidade às atividades desenvolvidas pelos diversos clubes, projetos e Departamentos Curriculares;	X	X	X	X
	- Articular com o município no sentido de assegurar uma eficaz gestão dos recursos junto do Agrupamento, em diálogo construtivo permanente.	X	X	X	X

Linhas Orientadoras	Estratégias	Implementação (anos do mandato)			
		1	2	3	4
Melhorar a qualidade do sucesso educativo	- Promover as aprendizagens respeitando as diferenças individuais dos alunos;	X	X	X	X
	- Implementar medidas de apoio à aprendizagem que potenciem a melhoria dos resultados escolares: apoios, coadjuvações, oficinas de ensino, tutorias, oficinas de preparação para exames, partilha de boas práticas, entre outras;	X	X	X	X
	- Implementar uma verdadeira avaliação pedagógica;		X	X	X
	- Implementar uma plataforma informática de atividades de desenvolvimento adicional dirigidas aos alunos que apresentam um bom desempenho;		X	X	X

- Analisar os resultados escolares enquanto instrumento de monitorização e de definição de medidas e estratégias de melhorias;	X	X	X	X
- Desenvolver procedimentos que concorram para a manutenção da disciplina e para um maior envolvimento dos alunos nas aulas;	X	X	X	X
- Apoiar todas as iniciativas implementadas pela Biblioteca Escolar, Clubes, Departamentos Curriculares, entre outros;	X	X	X	X
- Participar em projetos internacionais, como o Erasmus+;		X	X	X
- Implementar uma autêntica articulação curricular entre os vários anos e ciclos de ensino;	X	X	X	X
- Reforçar o Serviço de Psicologia e Orientação como instrumento fundamental no apoio e orientação dos alunos e encarregados de educação;	X	X	X	X
- Organizar Assembleias de delegados e subdelegados de turma para aumentar o nível de envolvimento dos alunos na vida da escola;	X	X	X	X
- Organizar conjuntamente com a Associação de Pais e Encarregados de Educação da cerimónia de entrega dos diplomas e dos prémios dos quadros de louvor e excelência;		X	X	X
- Divulgar os alunos que se destacaram em diferentes áreas, para além dos resultados escolares;	X	X	X	X
- Apostar num ensino de excelência dos cursos profissionais, implementando práticas e estratégias que conduzam a um maior envolvimento dos alunos, tornando-os mais responsáveis pelo seu processo de formação;	X	X	X	X
- Dinamizar Escolas de Pais;	X	X	X	X

	- Implementar o plano de melhoria no âmbito da CAF;	X	X	X	X
--	---	---	---	---	---

Lembro que, de acordo com os pontos 1 e 2 do artigo 6º da Portaria nº 266/2012, publicada no Diário da República n.º 168/2012, Série I de 2012-08-30, é da carta de missão que o Diretor tem obrigatoriamente que elaborar num prazo máximo de 90 dias após o início do mandato que devem constar de forma quantificada, sempre que relevante e tecnicamente possível e com uma calendarização anual, os compromissos a atingir pelo Diretor no decurso do seu mandato, em número a fixar entre cinco e sete.

## 8. NOTA FINAL

Tratando-se este documento de um projeto de intervenção do Diretor, parece-me fundamental terminar com uma reflexão sobre o tipo de liderança a implementar, sendo eleito Diretor do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho.

Sabendo, por um lado, que a visão dá um sentido de direção a longo prazo, que dá os meios para o futuro, e por outro, que um líder deve criar e comunicar uma visão de algo desejável e que induza a um compromisso para o futuro, enquanto Diretor deste Agrupamento procurarei transformar em realidade uma visão que assenta numa valorização da identidade cultural da comunidade, com a qual o Agrupamento deve trabalhar em estreita colaboração, e a criação de uma nova cultura de Agrupamento que favoreça o sucesso educativo dos alunos.

Entendemos que esta visão vai de encontro às ideias propostas por António Bento, pois com ela transmitimos um ideal (a preservação do ambiente e da identidade cultural da comunidade, ou seja, valores positivos) e evidenciamos algo singular, que inspira orgulho não apenas à própria organização, mas a toda a comunidade em que ela está inserida <sup>6</sup>.

No entanto, para a implementação desta visão, transformando-a em realidade, importa não esquecer que os líderes trabalham para e com outros atores, internos e externos ao Agrupamento. Assim, os objetivos da organização escolar não deverão ser impostos, mas antes estabelecidos em equipa para definir o rumo da escola e para que todos se sintam

---

<sup>6</sup> Bento, António V. (2008). Os desafios à liderança em contextos de mudança. In Mendonça, A. & Bento, A. (org.). *Educação em tempo de mudança*. Funchal: Grafimadeira, p. 34.

implicados no seu sucesso <sup>7</sup>. Neste processo, é fundamental saber qual o estilo ou estilos de liderança a adotar.

Como afirma Daniel Goleman <sup>8</sup>, «os bons líderes não conhecem apenas um estilo de liderança – são competentes em vários e têm a flexibilidade de alternar entre eles conforme os contextos». Assim, um bom líder não se enquadra apenas numa tipologia de liderança. Um líder que se conhece a si próprio é capaz de mudar o seu estilo de liderança e de se adequar ao que é necessário no ambiente corporativo que uma organização constitui e do qual a escola não é exceção. Os grandes líderes são flexíveis e adaptáveis, dado que cada equipa, situação ou momento, resultados a serem alcançados e o cenário da organização mudam constantemente.

Atendendo a algumas características desta organização e à visão que se pretende transformar em realidade, parece-nos que as atitudes associadas à liderança de tipo interpessoal devem ser aplicadas com frequência neste Agrupamento. Este modo de liderança destaca a importância da inteligência interpessoal, o que facilita a interação efetiva com os outros <sup>9</sup>, valorizando a importância da colaboração e das relações interpessoais do líder com professores, alunos, funcionários e ainda outros intervenientes. Por isso, segundo o modelo de Fullan, o líder terá de criar relacionamentos autênticos, com base no respeito e no bem-querer <sup>10</sup>. Neste âmbito parece-nos fundamental a posição de Southworth, de acordo com a qual a atitude do líder é vista como um ato moral: «a forma como o líder se comporta é tão importante como o que ele tenta concretizar» <sup>11</sup>. Esta liderança pelo exemplo parece-nos ser sempre motivadora de um maior envolvimento dos liderados na prossecução dos objetivos comuns de uma organização. Finalmente, a liderança interpessoal constitui também uma forma de liderança com aspetos democráticos, potenciadora da cooperação, das relações entre as pessoas e da autonomia dos elementos.

A liderança distributiva apresenta igualmente características que devem ser consideradas pelo Diretor deste Agrupamento. Segundo J. Spillane, a liderança, numa perspetiva distributiva, é uma prática que compreende um conjunto de componentes que

---

<sup>7</sup> Formosinho, J. & Machado, J. (2000). Autonomia, projeto e liderança. In Formosinho, J., Ferreira, F. & Machado, J., *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições Asa, p. 128.

<sup>8</sup> Goleman, D. (2011). *Inteligência Social. A nova ciência do relacionamento humano*. Lisboa: Temas e Debates.

<sup>9</sup> Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Coventry: National College for School Leadership, p. 21.

<sup>10</sup> Bento, António V. (2008), *ob. cit.*, p. 45.

<sup>11</sup> Pina, A. (2003). *Sentidos e modos de gestão: histórias do quotidiano e processos de tomada de decisão*. Lisboa: Departamento de Educação Básica, p. 48

interagem: os líderes, os liderados e o contexto <sup>12</sup>. Estes componentes interativos devem ser entendidos em conjunto, pois, neste caso, o sistema é mais do que a soma das partes. A prática da liderança distributiva é entendida como um produto da interação entre os líderes escolares, os liderados e o seu contexto.

Reforçar o papel das lideranças intermédias, a valorização do trabalho dos Diretores de Turma, das Bibliotecas Escolares, da equipa da Educação Especial, por exemplo, são práticas neste tipo de liderança. Mas ela será também fundamental na melhoria de um dos pontos fracos do Agrupamento: a articulação curricular interciclos. Neste âmbito parece-nos fundamental o comprometimento dos professores, através dos seus Coordenadores de Departamento (figuras muito pouco aproveitadas até ao momento) com a consecução dos objetivos do Agrupamento.

Assim, esta forma de liderança torna-se também transformacional, na medida em que a ênfase é colocada sobretudo nos processos, e não tanto nos produtos e resultados. Há que criar hábitos de trabalho autónomo, colaborativo, hábitos de partilha e de negociação. Não se trata apenas de delegar, mas também de transferir competências e responsabilidades para outras lideranças, nomeadamente as intermédias. As mudanças que a escola tem registado nos últimos tempos, como a autonomia que foi conquistando, estimula também este estilo de liderança.

Terminamos lembrando Michael Fullan <sup>13</sup> quando defende que cada líder, seja presidente do conselho de administração de uma multinacional ou diretor de uma escola, pode tornar-se bem mais eficaz se conseguir concentrar-se num pequeno número de aspetos centrais da liderança e desenvolver uma nova estrutura conceptual sobre a responsabilidade do líder para consigo próprio e para todos quantos com ele trabalham.

Golegã, 2 de dezembro de 2020

O Candidato

---

(Mário Olímpio Clemente Ferreira)

---

<sup>12</sup> Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective*. *Journal of Curriculum Studies*. 31 (1), pp. 3-34.

<sup>13</sup> Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.