

A LIDERANÇA ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA FORMAÇÃO CONTÍNUA

Carla Gonçalves

Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira, Portugal.
carla.goncalves@staff.uma.pt

Introdução

Nos últimos anos, as escolas passaram por transformações significativas na sua estrutura e funcionamento, impactando diretamente o trabalho dos professores. Para cumprir a sua missão, prestar um serviço de educação de qualidade, é imperativo promover a autonomia das escolas, desenvolvendo as competências dos seus órgãos de direção, bem como, do seu corpo docente. Neste sentido, o sucesso das organizações escolares depende da formação dos professores, mas também, da eficiência das suas lideranças, que devem ser capazes de promover um ambiente propício ao desenvolvimento profissional.

A liderança é um processo que se fundamenta na constante melhoria de competências. Por isso, deve ser evidente a capacidade de influenciar e potenciar as pessoas através da prática reflexiva e da formação contínua na (re)construção do conhecimento.

Neste âmbito, o líder deve implementar estratégias inovadoras para aumentar o sucesso académico e modificar os contextos da escola, transformando-a numa referência de boas práticas com a comunidade. A promoção da formação contínua dos professores é fundamental para alcançar estes objetivos, mas também, para melhorar o desempenho docente. Desta maneira, é favorecida a eficácia da liderança por meio da implementação de soluções não padronizadas para os problemas que afetam a organização escolar.

**Liderança transformacional na formação contínua:
impulsionando a inovação pedagógica**

O fenómeno da liderança tem sido, cada vez mais, integrado no discurso educativo perante os desafios contemporâneos que a escola enfrenta. A liderança, desempenha, assim, um papel essencial no desenvolvimento de um ambiente propício à implementação e ao desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. Por esta razão, o desafio dos diretores é o de assumir a liderança da escola e que se converta no catalisador do desenvolvimento humano (Córdoba, 2006).

Gonçalves (2018) considera que a liderança escolar:

É um processo interativo de influências (...), por meio de tarefas que o líder orienta, desenvolve e potencia, de maneira ativa e sistémica com os seus colaboradores, a aplicação de práticas funcionais dinâmicas que promovam as transformações sociais no contexto educativo e comunitário, responsabilizando-os para a assunção dos compromissos coletivos. (p. 83)

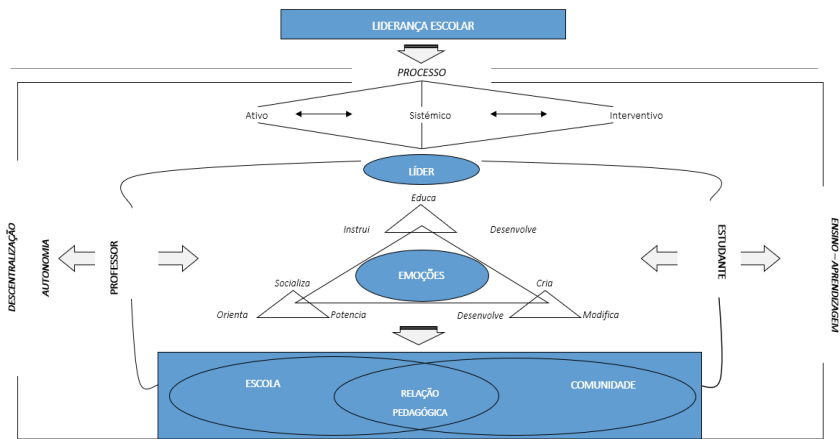


Figura 1 - Conceito de liderança escolar

De acordo com o Díaz, Fernández e Toranzo (2002), a escola do futuro precisa de novas formas de atuar e administrar os seus processos medulares relacionados com a educação, a instrução e o desenvolvimento de toda a comunidade educativa. Deve, em primeiro lugar, fazer-se representar por:

Uma gestão eficaz, eficiente e de qualidade, direcionada para alcançar os melhores resultados, prevenir as falhas e organizar atividades educativas de forma a que se consigam concretizar os objetivos da educação, superar as diferenças sociais e potencializar o desenvolvimento de cada pessoa. (Díaz et al., 2002, p. 30)

Um líder eficiente facilita a mudança e a inovação, motiva as pessoas, cria aspirações com o trabalho e harmoniza os interesses individuais dos seus membros com a missão e a visão da organização. Nesta linha de pensamento, assume-se que o líder deve proporcionar à organização uma visão que potencialize as intenções da comunidade e institua uma cultura que tenha em consideração as ideias, os princípios e os valores da escola.

A profusão de investigação e da produção científica ao nível da administração educacional tem destacado um estilo de liderança que tem sido considerado como o elemento decisivo para o sucesso da organização. Surge, assim, a liderança transformacional como um modelo capaz de assumir as responsabilidades do século XXI.

Uddin et al. (2018) referem que os líderes transformacionais desempenham um papel fundamental ao estabelecer uma relação próxima com a comunidade educativa. Além disso, influenciam significativamente os professores na adoção de práticas inovadoras, na promoção da qualidade do ensino e na criação de ambientes inclusivos e colaborativos.

Neste sentido, é explícito que os líderes inovadores, primeiro servem e respondem às necessidades dos outros e só depois, lideram, em oposição às abordagens tradicionais centradas no interesse próprio. É essencial que os líderes reconheçam o seu papel como aprendizes ativos e envolvam todos os participantes na construção do conhecimento.

Ao considerar a escola como um ambiente de formação, é imprescindível analisar os fatores internos que influenciam a sua dinâmica. Não existe consenso entre os investigadores nesta matéria, até porque, as variáveis pseudo inovadoras permanecem centradas na estrutura e não no processo de ensino-aprendizagem.

A própria conceção de inovação engloba uma variedade de significados que abrange termos como reforma, criatividade, tecnologia e atitude. Chegou a ser considerada como um “mecanismo adicional de regulação social e pedagógica (...) de centralização e homogeneização” (Messina, 2001, p. 228). Assim, tem sido retoricamente utilizada para justificar as várias reformas, criando expectativas sociais que, embora possam facilitar o processo, ainda estão ancoradas nos paradigmas estruturais do passado.

A inovação pedagógica surge somente quando há uma abordagem crítica, uma rutura ou até mesmo uma interrupção em relação à pedagogia tradicional (Fino, 2016). Embora possa ser motivada pela formação, por teorias ou abordagens, a implementação de práticas pedagógicas inovadoras é uma escolha individual. Além disso, não pode ser atribuída exclusivamente à inovação tecnológica.

Esses aspetos reforçam a importância da liderança transformacional na melhoria da qualidade da educação, reforçando a necessidade de uma abordagem participativa orientada para o desenvolvimento humano e social.

Metodologia de investigação

O caminho heurístico foi sustentado por uma abordagem de natureza qualitativa, através da metodologia do estudo de caso. Como instrumentos de recolha de dados, foi realizada uma entrevista à diretora da escola e foi aplicado aos docentes, o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), da autoria de Bass e Avolio (2004). Procedeu-se, ainda, à análise documental, nomeadamente do Projeto Educativo de Escola.

Questões de investigação

- Qual é a relação de influência entre o estilo de liderança da diretora e a promoção da formação contínua?
- Quais são as prioridades e objetivos estratégicos definidos no Projeto Educativo de Escola que estão em consonância com o plano de formação docente?
- Quais são os constrangimentos e respetivas soluções funcionais identificadas pela diretora na promoção do desenvolvimento profissional docente?
- Como é que a diretora efetiva a implementação de práticas inovadoras?

Apresentação e análise dos resultados

		n	%
Género	Feminino	12	92.308
	Masculino	1	7.692
	Total	13	100.000
Idade	31 a 40	4	30.769
	41 a 50	8	61.538
	51 a 60	1	7.692
	Total	13	100.000
Categoria profissional	Contratado	4	30.769
	Professor do quadro de escola	9	69.231
	Total	13	100.000
Tempo de serviço	Até 5 anos	1	7.692
	6 a 10 anos	2	15.385
	11 a 20 anos	9	69.231
	20 a 30 anos	1	7.692
	Total	13	100.000

Figura 2 - Caraterização da amostra

De um total de 14 professores, participaram 13 na investigação. O género feminino representa 92.3% da amostra e o género masculino, 7.69%.

61.5% dos docentes têm idades compreendidas entre 41 e 50 anos. A maioria do grupo docente, 69.2% pertence ao quadro de escola e já exerce funções há mais de 11 anos.

Inquérito por questionário

O questionário é constituído por 45 questões distribuídas por nove subescalas. Neste artigo, são apresentadas apenas 3 dimensões que avaliam subescalas transformacionais.

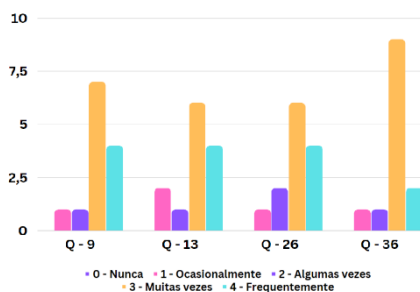


Figura 3 - Motivação inspiracional

Na dimensão Motivação inspiracional, observa-se que 69% dos docentes concorda que a diretora «Muitas vezes» motiva a equipa para melhorias no futuro. Verifica-se, ainda, uma consonância com as características de um líder transformacional, pois no seu modo de atuar, está implícito a intenção de motivar a equipa em função da missão institucional.

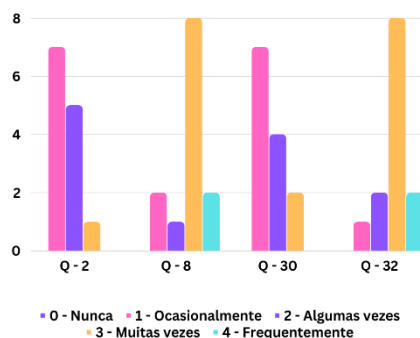


Figura 4 - Estimulação intelectual

Na dimensão Estimulação intelectual, 61,5% dos docentes referem na Q-8, que «Muitas vezes» a diretora procura perspectivas diferentes para solucionar os problemas. Igualmente, na Q-32, mencionam que «Muitas vezes» a líder sugere alternativas inovadoras para completar as atividades.

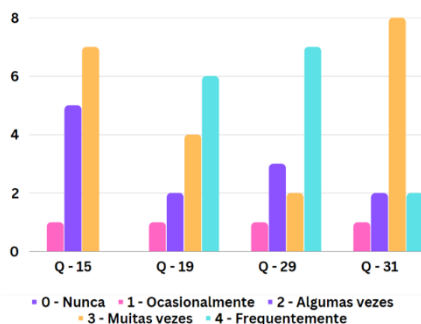


Figura 5 - Consideração individualizada

Mais de 50% dos docentes referem, na Q-15, que a diretora «Muitas vezes» disponibiliza o seu tempo na formação e apresenta estratégias para promover a inovação pedagógica. Igualmente, na Q-29, confirmam que «Frequentemente», a diretora considera cada indivíduo como tendo necessidades e aspirações diferentes das dos outros. Em relação à Q-31, 61,5% dos docentes confirmam que a diretora «Muitas vezes» ajuda a desenvolver as competências do grupo.

Inquérito por entrevista

Competências a desenvolver através da formação contínua	"conhecimento científico atualizado"; "ser disciplinado"; "motivar os alunos para a aprendizagem"; "ser criativo e sair da rotina"; "metodologias inovadoras"; "saber utilizar as ferramentas digitais"; "ser capaz de levar os alunos a pensar"; "saber negociar"; "desenvolver competências socioemocionais"; "gestão de conflitos".
Resistência à formação contínua	"idade dos professores"; "carga horária"; "pouca aplicabilidade prática"; "resistência em mudar as suas práticas"; "formação que não corresponde às necessidades dos professores"; "receio da avaliação".

Tabela 1 - Perceções sobre a formação contínua docente

Na categoria Perceções sobre a formação contínua docente, a diretora refere que um professor inovador deve investir na “formação contínua” e que uma das resistências à formação é “a pouca aplicabilidade prática”.

Conclusão

A qualidade das instituições educacionais está intrinsecamente relacionada à presença de lideranças transformacionais capazes de catalisar mudanças.

Neste sentido, é possível concluir com esta investigação que a diretora apresenta traços de liderança transformacional, promove não só a formação contínua, mas também, o empreendedorismo e a inovação pedagógica no ambiente educacional. No âmbito da gestão, as suas estratégias incluem o investimento nos recursos didáticos tecnológicos, a valorização da opinião dos alunos, dos professores e das famílias no processo de ensino-aprendizagem, a supervisão pedagógica e a reflexão crítica.

Os professores são envolvidos no processo de mudança, procurando soluções, através da formação contínua, que atendam às necessidades educacionais, em conformidade com as normas legislativas vigentes.

Finalmente, a líder promove uma visão e missão comum, e uma cultura organizacional compartilhada.

A investigação sobre a liderança transformacional e a sua influência na formação contínua docente revela mudanças profundas nas escolas, nomeadamente na melhoria no desempenho docente, promoção de uma cultura de colaboração, implementação de práticas pedagógicas inovadoras, desenvolvimento de competências socioemocionais e valorização de metodologias ativas centradas nos alunos.

Nesse sentido, “é fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal maneira que num dado momento a tua fala seja a tua prática” (Freire, 2003, p. 61).

Referências

- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire; Manual and sampler set* (3rded.). Gallup Leadership Institute. Mind Garden.
- Córdoba, R. C. (2006). Desarrollo humano y capacidades. Aplicaciones de la teoría de las capacidades de Amartya Sen a la educación. *Revista española de pedagogía*, 365-380.
- Díaz, M. J., Fernández, M., & Toranzo, E. (2002): La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Edit. Síntesis.
- Fino, C. (2016). Inovação Pedagógica e Ortodoxia Curricular. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 9(18), 13-22doi:10.20952/revtee.2016v19iss17.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Gonçalves, C. (2018). *Implementação de projetos de autonomia: entre discursos e práticas da liderança escolar*. [Tese de doutoramento, Universidade Aberta].
<https://repositorioaberto.uab.pt/entities/publication/e1dbfa7b-69f2-4a06-80b4-52d438d6e621>
- Messina, G. (2001). Mudança e inovação educacional: Notas para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, 114, p. 225-233.
- Uddin, M., Rahman, M., Howladar, M. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147–183.
<https://doi.org/10.22059/IJMS.2018.226143.672514>.