



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO



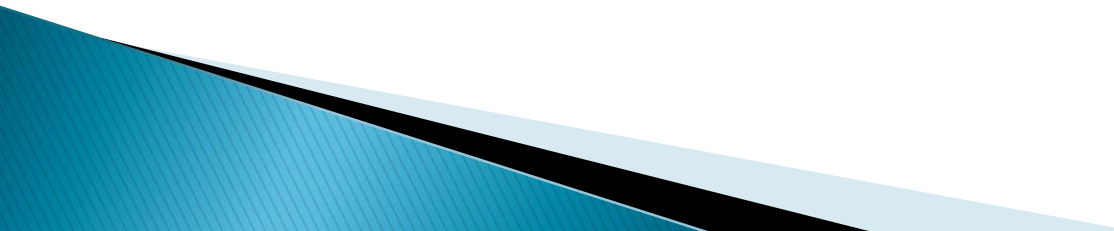
As lideranças e a arte das possibilidades – Centro Regional das Beiras_7 de fevereiro de 2014

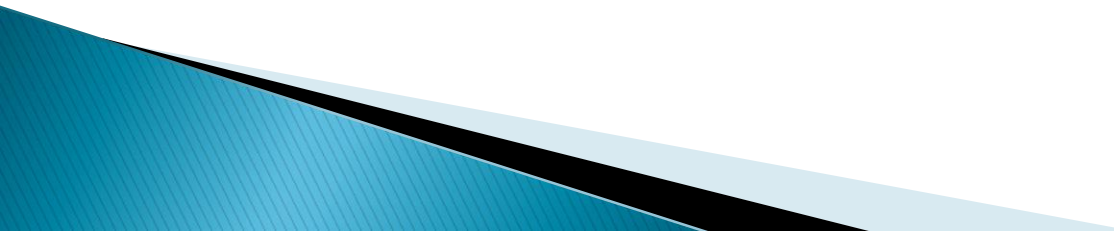
José Matias Alves

Estrutura

Enuncio sumariamente o conceito de escola, uma breve visão sobre o que faz mover as pessoas, o conceito de liderança e os seus diversos tipos. E apresento uma matriz de análise das práticas de liderança e a centralidade deste *constructo* para o desenvolvimento das organizações educativas.

A escola – um conceito complexo e denso

1. Possui finalidades muito exigentes e difíceis de concretizar,
 2. realiza funções relacionadas com a instrução, a socialização, a estimulação e a guarda de crianças e adolescentes,
 3. responde a mandatos muitas vezes contraditórios,
 4. alberga no seu seio alunos, professores e funcionários com perspectivas educacionais diferentes e, por vezes divergentes,
- 

5. age em contextos sociais por vezes turbulentos e caóticos,
 6. mobiliza recursos escassos e
 7. adopta tecnologias marcadas por um elevado grau de incerteza.
- 

E deve garantir, o mais possível,

8. o sucesso escolar,

9. assegurar as saídas profissionais que sejam gratificantes,

10. estabelecer pontes e parcerias, porque *é preciso toda uma aldeia para educar uma criança.*



O que faz mover os autores/actores

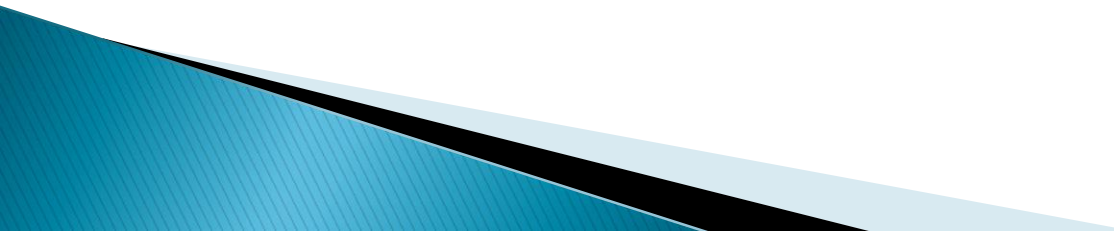
A escola são as pessoas em interacção, prosseguindo determinados fins, realizando diversas funções, utilizando vários recursos e tecnologias, num determinado contexto. As pessoas são a essência da escola. Os alunos e os professores. Mas também os funcionários e os pais.

E o que é que pode fazer mover estas pessoas numa direcção comum?

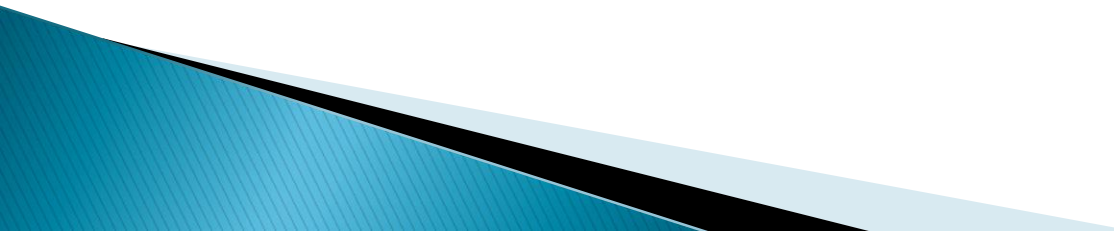
O que pode fazer acender o querer, a vontade de aprender e de ensinar?

As vontades individuais e colectivas no sentido de se construir uma escola de mais qualidade, mais aprendente, mais implicada nos processos de desenvolvimento individual, territorial, social e económico?

Há certamente várias respostas possíveis, dependendo de múltiplos factores (e das teorias adoptadas). Mas selecciono três:

- a autonomia individual e organizacional (gerada pela confiança nas inteligências das pessoas),
 - a outorga do poder de fazer em função dos problemas e das circunstâncias e
 - o propósito e a determinação de atingir determinadas metas.
- 

Numa palavra, o que faz mover (o verbo motivar vem do latim *movere*, mover) as pessoas é a (auto) confiança nas suas possibilidades de agir, a autonomia, a vontade individual e colectiva, o saber, o poder de fazer com, a determinação e o propósito. E, neste quadro, surge a liderança com um enorme poder catalisador.



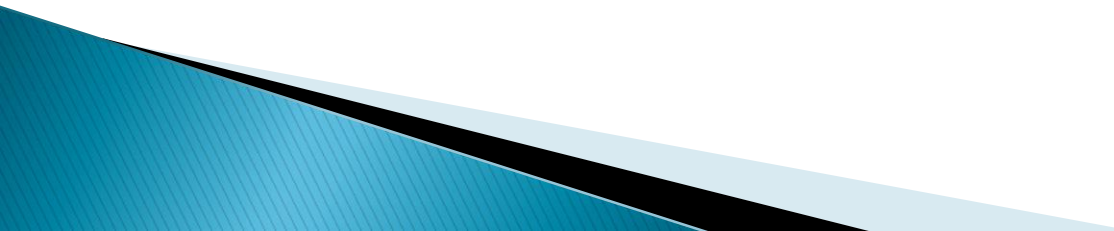
Ilustração

[LauraEsquivel_A caixa de fósforos.pptx](#)

Liderança

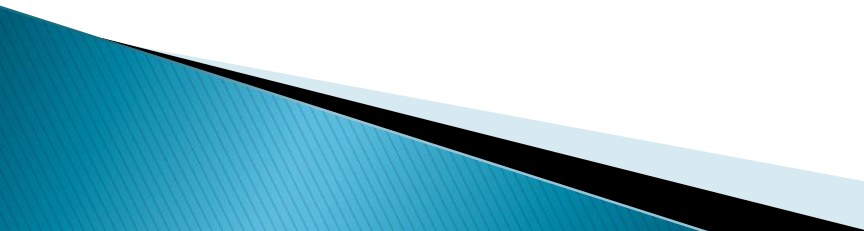
A liderança pode ser considerada como uma forma especial de influência que induz os membros de um grupo ou organização a mudarem voluntariamente as suas preferências em termos de acções, atitudes e premissas (Cf. Greenfield, 1995).

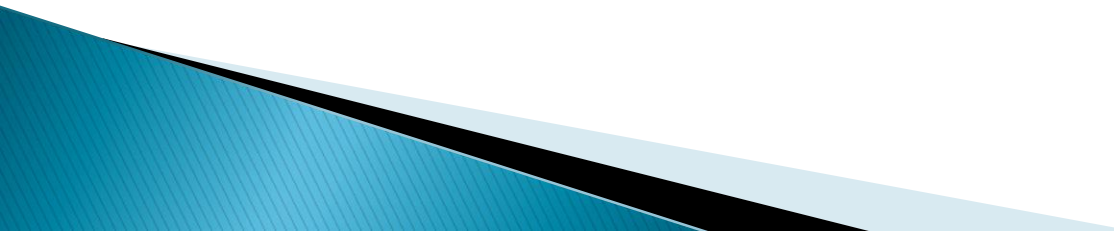
Neste contexto, e dada a centralidade dos professores na organização educativa, pode perguntar-se: “O que leva os professores a mudarem voluntariamente as suas preferências, no campo das práticas de ensino, envolvimento de pais, relações de trabalho” (Greenfield, ib) e tipo de trabalho?



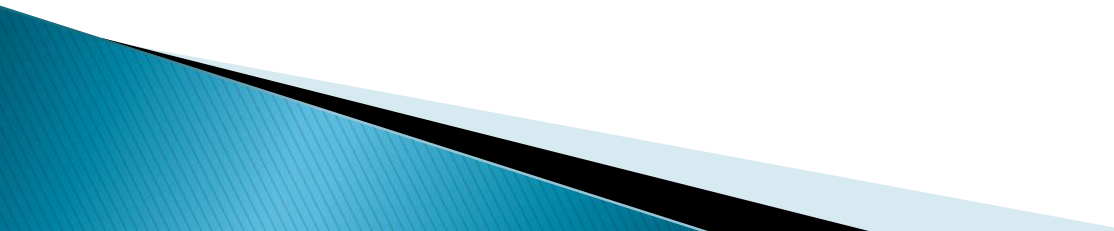
O factor mais importante que pode operar o consentimento e a livre adesão tem a ver com

- “as qualidades que os outros reconhecem no líder” e que tem a ver com a capacidade de ajudar a identificar e a resolver problemas,
- a compreensão empática,
- a autenticidade, a capacidade de escuta e de clarificação de expectativas, a ética da responsabilidade e compromisso, a disponibilidade para a partilha de poderes e a capacidade de relação interpessoal.

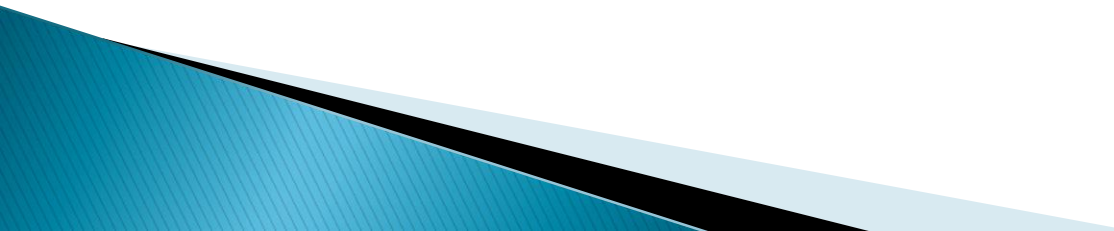


- a capacidade de escuta
 - clarificação de expectativas,
 - a ética da responsabilidade e compromisso,
 - a disponibilidade para a partilha de poderes
 - e a capacidade de relação interpessoal.
- 

Dadas as características da organização e do modelo escolar (balcanização, atomização, segmentação, dispersão...), a liderança pode ser essa força que constrói os máximos denominadores comuns, que gera a unidade da acção e o sentimento de compromisso, integração e de pertença.

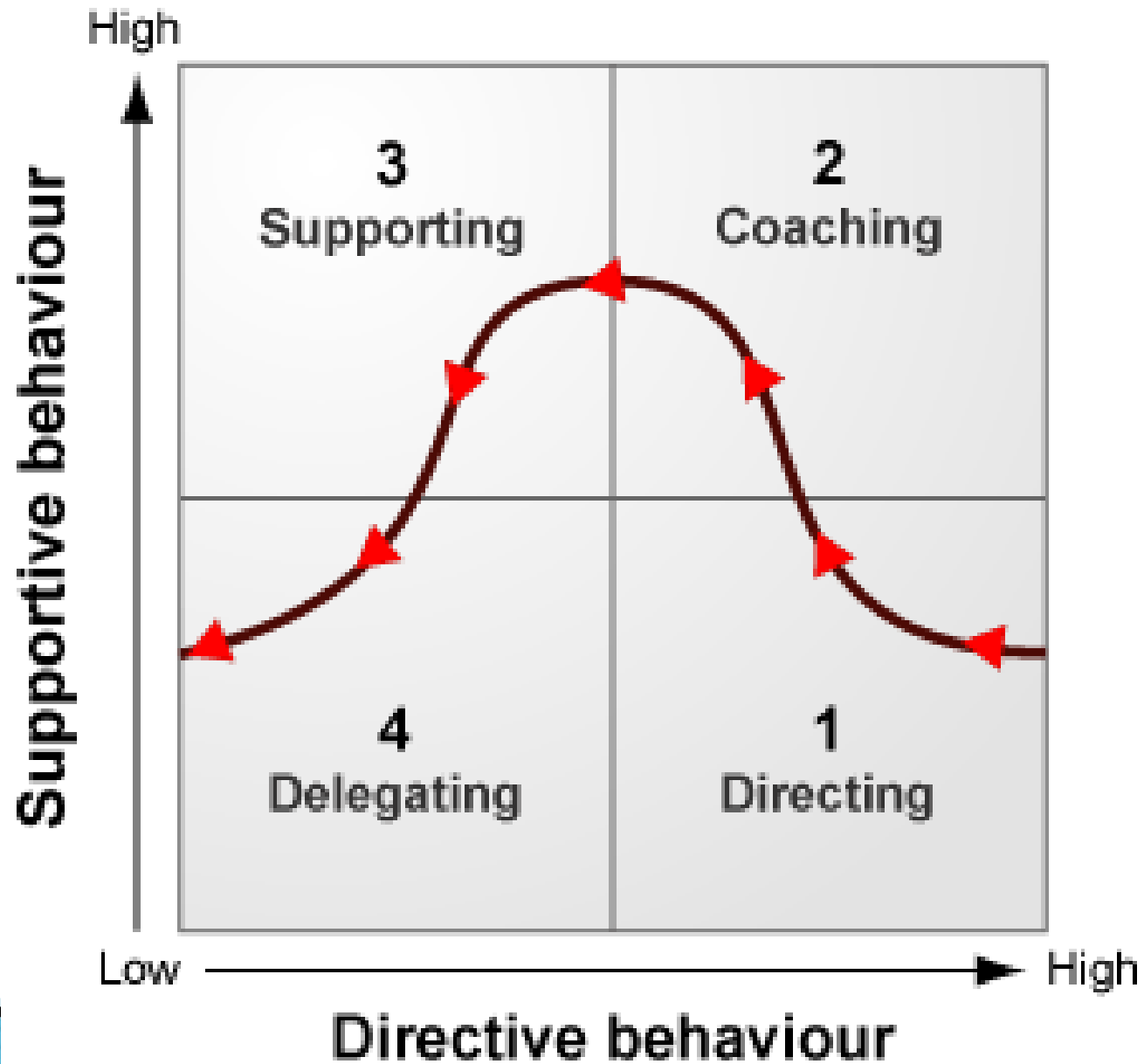


Tipos de liderança

- A Liderança transacional
 - liderança transformacional,
 - liderança servidora,
 - liderança transcendental,
 - liderança tóxica,
 - liderança instrucional focada nas aprendizagens,
 - liderança autocrática,
 - liderança democrática (...)
- 

Não há um modelo ideal de liderança. A eficácia de cada estilo depende do contexto humano e social e que pode ser necessário recorrer, em função das circunstâncias, a vários deles.

A ideia basilar do conceito: liderar é fazer com os outros (os liderados) adoptem voluntariamente determinadas práticas que sirvam o melhor possível os fins da organização, e que essa acção de servir os gratifique como pessoas e profissionais.



As lideranças multiplicadas e inspiradoras

A importância das lideranças multiplicadas. Se o poder de fazer reside em cada pessoa (em cada aluno, em cada professor...), então, o líder deve potenciar que cada um realize o máximo de si mesmo, distribuindo o poder e a responsabilidade de fazer.

Alguns mitos sobre liderança

- ▶ <https://www.facebook.com/pages/Cat%C3%B3lica-Porto-Educa%C3%A7%C3%A3o/287831151343155>

Uma ilustração

[A arte da possibilidade.flv](#)

Outra ilustração

[O Ponto.pptx](#)

▶ Outras inspirações
Terrear

Referências

- ▶ Blase, J. e Anderson, C. (1995). *The micropolitics of educational leadership – From power to empowerment*. New York: Cassel
- ▶ Greenfield, William (1995). “Toward a theory of school administration. The centrality of leadership”. *Educational Administration Quartely*, 31:1