

ÍNDICE GERAL

Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Índice	v

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Introdução	2
1. O Tema e o Problema	6
2. Objecto de Estudo	9
3. Os Objectivos do Estudo	10
4. Metodologia	11
5. Organização do Trabalho	11

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Apresentação	14
1. Escola em Mudança	14
1. 1 – A Mudança Introduzida pelo Decreto lei n.º 75/2008	18
2. Imagens Organizacionais de Escola	21
2. 1 – Escola como Anarquia Organizada	21
2. 2 – Escola como Empresa/Burocracia	23
2. 3 – Escola como Cultura ou Organização Aprendiz	25
3. Liderança	29
3. 1 – O tipo Laissez-faire	30
3. 2 – Liderança Transaccional	31
3.3 – Liderança Transformacional	33
3.4 – Articulação entre Liderança Transaccional e Transformacional	36
3.5 – Liderar em Paradigma de Mudança	38
4. Cultura Profissional dos Professores	41
4. 1 – Tipos de Cultura Profissional dos Professores	42
4.1.1 – O Individualismo	43
4.1.2 – A Fragmentação ou Balcanização	44
4.1.3. – A Colegialidade Forçada	45
4.1.4 – A Colaboração	45
4.1.5 – A Grande Família	46

4.2 – Re-aculturar na Mudança	47
5. A Supervisão como Processo de Liderança e de Aculturação	48

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

1. Contexto da Investigação	54
2. Paradigma de Investigação Interpretativo e <i>Design</i> do Estudo	54
3. Participantes na Investigação	56
4. Procedimentos Metodológicos	57
4. 1 – Recolha de Dados	58
4.1.1 – Inquérito por Questionário	58
4.1.1.1 – Descrição da construção do questionário piloto	61
4.1.1.2 – Descrição da construção do questionário final	64
4.1.1.3 – Descrição da validação do questionário	65
4.1.1.4 – Aplicação dos questionários	69
4.1.2 – Inquérito por Entrevista	69
4.1.2.1 – Entrevistas realizadas	71
4.1.2.2 – Procedimentos utilizados na realização das entrevistas	72
4.1.3 – Documentos	73
4.1.4 – A Observação Directa	74
4.1.4.1 – Observações realizadas	74
4.2 – Tratamento dos Dados Recolhidos	75
4.2.1 – Análise dos Dados Obtidos Através dos Inquéritos por Questionário	75
4.2.2 – O Tratamento das Entrevistas	76
4.2.3 – Tratamento da Documentação	78
4.3 – Métodos Para Elevar a Qualidade e Credibilidade dos Dados	78
5. Cronograma de Procedimentos Utilizados	79

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

Apresentação	81
1. Caracterização da Escola	82
1. 1 – Organização Funcional e Administrativa da Escola	82
1.1.1 – Órgãos de Direcção	83
1.1.2. – Estruturas de Coordenação e Supervisão Pedagógica	83
1.1.3 – Serviços Especializados	84
1.2 – Oferta Formativa e Alunos	85
1. 3 – Pessoal Docente	86

1. 4 – Pessoal Não Docente	86
1. 5 – Linhas de Orientação Política	87
2. Análise, Tratamento e Discussão dos Dados dos Questionários	88
2. 1 – Caracterização dos Inquiridos	88
2. 2 – Itens Sem Opinião	90
2. 3 – Percepção dos Docentes e Não Docentes sobre a Liderança do Director da Escola	97
2.4 – Percepção dos Docentes e Não docentes sobre a Cultura Profissional dos Professores	103
2.5 – Relação entre Liderança e Cultura Profissional dos Professores	111
3. A Entrevista	114
3. 1 – Motivações para a Candidatura	115
3. 2 – Percepção sobre a Mudança	117
3. 3 – Percepção sobre Liderança	120
3.4 – Percepção sobre Cultura Profissional dos Professores	123
3.5 – Percepção da Relação entre Liderança e Cultura Profissional dos Professores	124
3.6 – Percepção sobre Resultados Escolares dos Alunos	125
Síntese	127
 CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	
1. Considerações Finais e Sugestões	130
1. 1 – Caracterização da Escola	130
1. 2 – Tipo de Liderança	131
1. 3 – Cultura Profissional dos Professores	133
1. 4 – Relação entre Liderança e Cultura Profissional dos Professores	134
2. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigação Futura	135
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
APÊNDICES	151

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Grelha conceptual de tomada de decisões	8
Quadro 2. As fases do processo de mudança	17
Quadro 3. Percepções sobre o Decreto-lei n.º 75/2008	18
Quadro 4. Lógica do controlo e lógica do compromisso	37
Quadro 5. Percepção sobre a liderança partilhada	40
Quadro 6. Desenho da construção do questionário	62
Quadro 7. Coeficiente de alpha de Cronbach obtidos	66
Quadro 8. Questionário piloto: Tipos de liderança - Correlação item-total de itens	67
Quadro 9. Questionário final: Tipos de liderança - Correlação item-total de itens	67
Quadro 10. Questionário piloto: Tipos de cultura profissional - Correlação item-total de itens	68
Quadro 11. Questionário final: Tipos de cultura profissional - Correlação item-total de itens	68
Quadro 12. Cronograma de procedimentos	79
Quadro 13. Departamentos Curriculares.....	84
Quadro 14. Distribuição de coordenadores e subcoordenadores por departamento curricular	84
Quadro 15. Caracterização dos inquiridos por sexo	88
Quadro 16. Distribuição dos inquiridos por categoria funcional	88
Quadro 17. Idade média dos inquiridos	89
Quadro 18. Média em anos do tempo de serviço dos inquiridos na escola e no sistema educativo	89
Quadro 19. Tempo de serviço em anos, dos inquiridos, na escola e no sistema educativo	89
Quadro 20. Frequência dos itens da dimensão tipo de liderança do director em que os inquiridos optam pelo sem opinião	91
Quadro 21. Frequência dos itens da dimensão cultura profissional dos professores em que os inquiridos optam pelo sem opinião	91
Quadro 22. Escalas de opinião utilizadas	93

Quadro 23. Frequências, por categoria, dos itens da dimensão tipo de liderança do director em que os inquiridos optam pelo sem opinião	94
Quadro 24. Frequências, por categoria, dos itens da dimensão tipo cultura profissional dos professores em que os inquiridos optam pelo sem opinião	96
Quadro 25. Dimensão liderança transaccional	98
Quadro 26. Dimensão liderança transformacional	99
Quadro 27. Dimensão <i>Laissez-faire</i>	99
Quadro 28. Caracterização do tipo de liderança do director	100
Quadro 29. Comparação de resultados entre departamentos curriculares e não docentes	101
Quadro 30. Cultura profissional individualista	103
Quadro 31. Cultura profissional fragmentada ou balcanização.....	104
Quadro 32. Cultura profissional colegialidade forçada.....	104
Quadro 33. Cultura profissional colaborativa	105
Quadro 34. Cultura profissional grande família	105
Quadro 35. Síntese das culturas profissionais dos professores	106
Quadro 36. Comparação de resultados entre departamentos curriculares e não docentes	108
Quadro 37. Matriz das correlações obtidas através do coeficiente rho de spearman para o tipo de liderança e a cultura profissional dos professores	112
Quadro 38. Matriz das correlações obtidas através do coeficiente rho de spearman entre itens	113
Quadro 39. Categorização do conteúdo do programa de intervenção do director	115
Quadro 40. Categorização do conteúdo da entrevista	115
Quadro 41. Percepção sobre a mudança	117
Quadro 42. Percepção que o Director tem sobre liderança	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual	7
Figura 2. Modelo explicativo teórico	8

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I – Protocolo com a Escola R	152
Apêndice II – Pedido de parecer a painel de especialistas	154
Apêndice III – Questionário Final	163
Apêndice IV – Guião para entrevista exploratória	169
Apêndice V – Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias	171
Apêndice VI – Entrevista ao Director da Escola R	204
Apêndice VII – Tratamento estatístico	223
Apêndice VIII – Análise de conteúdo do projecto de intervenção do Director	230
Apêndice IX – Análise de conteúdo do projecto educativo da Escola R	234

SIGLAS UTILIZADAS

TALIS – Teaching and Learning International Survey

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ET – Educação Tecnológica

NCSL – National College for School Leadership