

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS ESCOLAS ESTATAIS E PRIVADAS. UM OLHAR CENTRADO NAS PERCEPÇÕES DOS PROFESSORES

Daniela Cunha

Externato D. Dinis (Porto)

Jorge Adelino Costa

Universidade de Aveiro

Resumo

Neste trabalho procura-se perceber a incidência de lideranças transformacionais em algumas escolas, atenta a correlação positiva entre a abordagem transformacional da liderança e o desempenho organizacional. A riqueza e a especificidade da instituição escolar familiarizam-se com estilos de liderança não exclusivos do cenário educacional, numa perspectiva de melhoria através da consolidação da cultura organizacional da escola. Cruzando estas tendências com a questão de fundo da autonomia em contexto das políticas educativas nacionais, comparam-se os sectores estatal e privado da educação. Após uma breve incursão nas características dos órgãos de direcção e de gestão das escolas, exploram-se eventuais constrangimentos ao exercício da liderança dos directores escolares, ao que não é alheia a ideia de que, dada a sua essência, a liderança transformacional encontrará nas escolas privadas um enquadramento mais favorável.

Palavras-chave: liderança transformacional, liderança transaccional, desempenho organizacional, escolas estatais, escolas privadas.

1. Contextualização

Este trabalho é o resultado de uma investigação levada a cabo com o intuito de procurar comportamentos típicos do estilo de liderança transformacional em algumas escolas, aproveitando para comparar escolas estatais com escolas privadas (Cunha, 2006).

A temática da liderança cativou-nos desde logo pela sua estreita ligação com a eficácia organizacional, empiricamente comprovada em vários contextos organizacionais e mesmo nas instituições escolares. Aproximámo-nos da liderança transformacional pela pertinência e actualidade da dicotomia transaccional – transformacional, pela forte correlação positiva entre a eficácia dos líderes transformacionais e o desempenho organizacional (Avolio & Bass, 2004).

Ainda que em Portugal as escolas não disponham do nível de autonomia de que se fala ao abordar os contextos mais favoráveis ao surgimento de líderes transformacionais, julgamos que esse é o cenário dos tempos que se aproximam, atendendo a que o paradigma da autonomia já entrou pelo menos nos discursos a nível das políticas educativas. Para enquadrarmos o contexto desta investigação, vamos abordar brevemente as principais ideias à volta da liderança transformacional e comparar os cargos de presidente do conselho executivo e director pedagógico, pois foram os titulares desses cargos os líderes avaliados.

O confronto entre liderança transformacional e liderança transaccional surge de uma distinção criada por Burns (Buchanan & Huczynski, 2004), dentro de uma categoria mais abrangente – as lideranças neocarismáticas. O líder transaccional é-nos apresentado como aquele que estabelece com os seguidores uma relação de troca, dando-lhes o que pretendem em troca do que ele deseja, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para a prossecução dos objectivos traçados; já o líder transformacional vê a relação com os seus seguidores em termos de motivação e compromisso, influenciando e inspirando os seguidores a dar mais do que eles próprios julgavam ser possível, para melhorar o desempenho da organização, num “processo transcendente, que desbloqueie o potencial contido em cada indivíduo” (Hooper & Potter, 2003).

Na literatura mais recente, a liderança transformacional assume uma posição dominante quando se trata de reportar casos de lideranças de sucesso (Leithwood & Jantzi, 2005); algumas investigações demonstram a relação deste estilo de liderança com apreciações positivas acerca da eficácia dos líderes escolares, existindo evidências de uma conexão positiva entre a abordagem transformacional da liderança e o processo de melhoria da escola (Harris, 2003; Barnett & McCormick, 2004); outros estudos realçam ainda a eficácia decorrente da visão sustentada pelo líder sobre a educação (Bryman, 1996).

Os estudos sobre liderança escolar não ignoram a especificidade da organização escolar, sendo de certo modo consensual que as técnicas de liderança

de cariz mais gestor não surtirão tanto efeito numa organização como a escola, quanto mais não seja pela multiplicidade de funções e tarefas que lhe são exigidas. Espera-se, de facto, que o líder seja um elemento activo, liberto de tarefas burocráticas e excessivamente normativizadas, assumindo-se antes como promotor do ideal de educação da comunidade que representa, fomentando a construção de um projecto educativo autêntico que seja o reflexo da vontade de todos, dos valores e ideais que os unem, exercendo, enfim, uma liderança *educativa e pedagógica* (Costa, 2000).

Explicamos agora o porquê da escolha da expressão *escolas estatais e escolas privadas*. Utilizámos como critério a natureza da entidade gestora, distinguindo assim escolas geridas pelo Estado e escolas geridas por entidades privadas (pessoas singulares e pessoas colectivas). Para as escolas estatais não recorreremos à expressão mais corrente de *escolas públicas*, pois entendemos que públicas são todas as escolas, no sentido em que todas estão ao serviço da educação, *servindo* um público de cidadãos titulares de direitos e deveres.

Nas escolas estatais considerámos ser o Presidente do Conselho Executivo o líder de topo. Neste modelo, criado pelo DL n.º 115-A/98, de 4 de Maio, acentua-se a prevalência deste órgão executivo na administração da escola. O outro órgão de administração – a Assembleia de Escola – emerge mais como um órgão de apreciação global das políticas da escola, entendendo-se que a representação da escola está entregue ao órgão executivo.

O modelo de gestão das escolas privadas está previsto no Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo (DL n.º 553/80, de 21 de Novembro), prevendo-se duas áreas de gestão: a da entidade titular e a da direcção pedagógica. Neste normativo impõe-se regras quanto à constituição e deveres de cada uma destas entidades, deixando-se ao critério dos particulares o modo como as mesmas se organizam e se apresentam dentro da escola. Considerámos neste trabalho que o director pedagógico é o líder de topo dentro da escola, já que entendemos ser a gestão pedagógica a espinha dorsal da direcção da escola.

2. Metodologia de Investigação

Escolhemos como população-alvo para inquirir no nosso estudo os professores em situação de acumulação de funções no distrito do Porto, ou seja, docentes que leccionam simultaneamente em escolas estatais e em escolas privadas do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e/ou do ensino secundário desta área geográfica. Pretendíamos que avaliassem os tipos de liderança dos Presidentes do Conselho Executivo (escolas estatais) e Directores Pedagógicos (escolas privadas) dos dois tipos de escolas a que se encontravam vinculados.

Optámos por fazer um estudo quantitativo, utilizando (após autorização expressa dos autores) como instrumento de recolha de dados um questionário – o *Multifactor Leadership Questionnaire*, a que daqui em diante nos referiremos como MLQ – da autoria de Bruce Avolio e Bernard Bass. Este instrumento tem uma fiabilidade reconhecida e empiricamente comprovada, sendo indicado para medir as percepções de liderança em contexto organizacional, dividindo os estilos de liderança em três tipos: liderança *transformacional*, *transaccional* e *laissez-faire*. Mede ainda a percepção dos resultados da liderança, pelo que o utilizámos também nesse sentido. Recorremos ao programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 12.0) para fazer o tratamento de dados e numa situação pontual ao Excel (Microsoft Office 2003).

O MLQ é composto por 45 proposições que retratam vários comportamentos, cada um deles com relevo para determinar um tipo de liderança ou os resultados da mesma. A resposta traduz-se na atribuição de um valor numa escala ordinal de 5 pontos (tipo Likert) a cada uma das 45 proposições (0 - nunca; 1 - ocasionalmente; 2 - algumas vezes; 3 - muitas vezes; 4 - frequentemente). Esta escala representa a frequência com que os comportamentos em causa foram exibidos pelos líderes e percebidos pelos respondentes.

Estas 45 proposições agrupam-se em torno das categorias de análise presentes no Quadro 1.

Quadro nº 1 – Tipos de Liderança e Categorias em análise no MLQ

		Categorias
TIPOS DE LIDERANÇA	Liderança Transformacional	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transaccional	Recompensa Contingente
		Gestão por Excepção (Activa)
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por Excepção (Passiva)
		<i>Laissez-Faire</i>
RESULTADOS DA LIDERANÇA		Esforço Extra
		Eficácia
		Satisfação

Preenchido o questionário, as respostas são depois divididas por doze categorias distribuídas pelos três tipos de liderança em análise e pelos resultados da liderança. De seguida, calculam-se as médias obtidas em cada uma das categorias, de modo a auferir os valores representativos das percepções de liderança dos respondentes com base na frequência de observação de comportamentos dos líderes, bem como as percepções acerca dos resultados das lideranças.

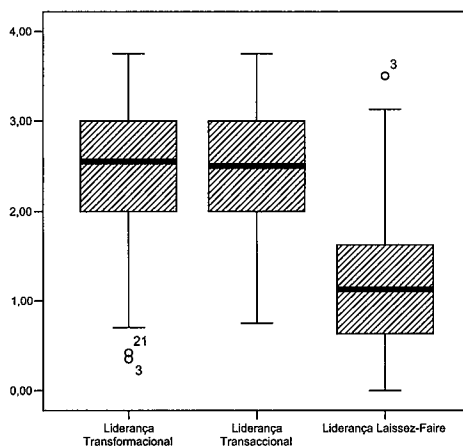
Por pretendermos analisar líderes de escolas estatais e de escolas privadas através do mesmo grupo de docentes, distribuámos dois exemplares do MLQ a cada um dos docentes: um dos exemplares tinha a indicação de “Escola Estatal” e o outro de “Escola Privada”. Os autores do MLQ recomendam que o contacto com os respondentes não seja feito através do líder avaliado mas antes por uma autoridade independente, pois as investigações têm demonstrado que, no primeiro caso, os resultados aparecem inflacionados (Avolio & Bass, 2004). Face à nossa responsabilidade enquanto investigadores, obviamente zelámos para que os resultados não fossem influenciados (Almeida & Freire, 2003), pelo que optámos por distribuir os questionários através de alguns interlocutores. Elegemos 11 colegas que estão em situação de acumulação de funções na nossa escola para que contactassem os seus colegas da escola estatal e que também acumulam funções no ensino privado, solicitando a colaboração dos mesmos na nossa investigação. Pedimos também a 7 docentes de outras escolas com quem mantemos relações de proximidade que o fizessem. No total contámos com a colaboração de 18 interlocutores para a distribuição dos inquéritos.

Após estas diligências, conseguimos a resposta de 65 docentes de 22 escolas (7 escolas privadas e 15 escolas estatais) que avaliaram um total de 29 líderes escolares. A amostra que utilizamos é, portanto, constituída por 65 docentes em situação de acumulação em escolas estatais e privadas, cada um dos quais entregou dois questionários (um relativo à apreciação do seu Presidente na escola estatal e o outro relativo ao Director da escola privada).

3. Discussão e Conclusões

Passemos agora à apresentação dos resultados. No âmbito da nossa primeira hipótese de investigação – As lideranças de tipo transformacional têm expressão nas nossas escolas? – constatámos que a liderança transformacional está presente nas nossas escolas em igual medida que a liderança transaccional. Na escala que usámos, ambas se situam entre os níveis 2 e 3, o que significa que são observadas com uma frequência que vai de “Algumas” a “Muitas vezes” (ver Gráfico nº 1).

Gráfico n° 1 – Tipos de liderança presentes nas escolas da amostra

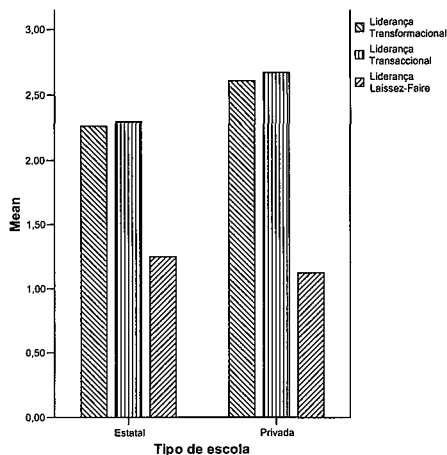


À nossa hipótese inicial respondemos então *sim*, as lideranças de tipo transformacional têm expressão nas escolas envolvidas na amostra. Avaliando a presença das lideranças transformacionais, designadamente através da média que traduz a frequência de comportamentos percebidos no âmbito da mesma, diríamos que têm uma presença moderada, presença esta que partilham com as lideranças transaccionais. Esta igualdade de presença verificou-se tanto na totalidade da amostra como em cada um dos grupos de escolas estatais e privadas.

A dualidade de tipos de liderança não nos surpreendeu, pois veio ao encontro do que os autores do MLQ sugerem quando falam da interacção entre os dois tipos de liderança, referindo que a liderança transaccional é uma espécie de patamar a partir do qual se desenvolve a liderança transformacional, característica que apelidam de *efeito de valorização* da liderança transformacional; além disso, há evidências de que os líderes mais eficazes utilizam comportamentos característicos dos dois tipos de liderança (Avolio & Bass, 2004; Bass et al., 2003).

Quanto à nossa segunda hipótese – A liderança transformacional (a existir) tem mais expressão nas escolas privadas do que nas escolas estatais – começámos por verificar que em ambos os grupos de escolas há dois tipos de liderança predominantes: transaccional e transformacional. Constatámos depois que o grupo de escolas privadas obteve valores médios mais elevados nos tipos de liderança transformacional e transaccional, não existindo diferença entre os dois grupos de escolas quanto à frequência de comportamentos de liderança do tipo *laissez-faire* exibidos (Gráfico n°2).

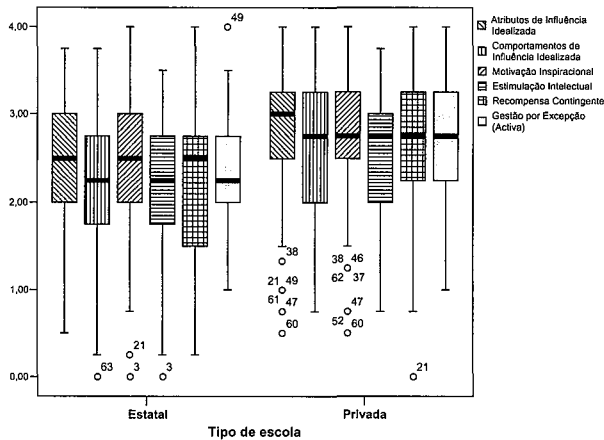
Gráfico n° 2 – Médias obtidas nos três tipos de liderança pelos dois grupos de escolas



A confirmação da nossa hipótese vem de encontro ao que conjecturámos à medida que fomos explorando a literatura no âmbito da temática desta investigação. A essência do ensino privado permite que os directores vão um pouco mais além no exercício da liderança. Pelo facto de muitas vezes serem os responsáveis pelo recrutamento dos docentes, ou pelo menos terem uma participação activa nesse processo, têm à partida mais facilidade em criar laços com os docentes que lideram, para além de que a estabilidade do corpo docente também funciona como um indicador favorável no processo de estreitamento das relações humanas; além disso, os directores das escolas privadas lideram docentes que leccionam numa escola à qual se candidataram, havendo em princípio maior sintonia entre esses docentes e os valores enfatizados no projecto educativo e ideário da escola. O mesmo se poderá inferir também em relação aos alunos: também eles estão numa escola que eles próprios (ou os seus encarregados de educação) escolheram, o que seguramente constitui uma boa base para a criação de uma cultura organizacional de escola coesa e viva, onde a liderança do director pode brotar (Bryman, 1996; Costa 2003; Harris, 2003; Hooper & Potter, 2003, Sergiovanni, 2004).

Da nossa investigação decorre ainda que, conforme pode verificar-se no Gráfico n°3, as escolas privadas mostraram ser superiores em todas as categorias das lideranças transformacional e transaccional, à excepção de uma – a categoria de *Consideração Individual*, tal como se percebe no gráfico que se apresenta de seguida.

Gráfico n.º 3 – Categorias de liderança em que se verifica diferença nas médias dos dois grupos de escolas



Os docentes consideraram que nas escolas privadas são mais frequentes comportamentos dos directores tais como: falar de forma optimista, positiva e com entusiasmo sobre as acções a levar a cabo na escola, demonstrando confiança na concretização dos objectivos traçados (*Motivação Inspiracional*); procurar e sugerir alternativas diferentes na resolução de problemas (*Estimulação Intelectual*); ter um certo carisma e uma conduta isenta, isto é, manifestamente perseguirem o que melhor for para a escola em detrimento dos seus interesses pessoais, suscitando por isso respeito, confiança e orgulho da parte dos docentes (*Atributos de Influência Idealizada*).

Os resultados evidenciam ainda que os docentes da amostra percebem com maior evidência nas escolas privadas *Comportamentos de Influência Idealizada*, ou seja, entendem que os directores têm mais presentes nas suas práticas e discursos as suas próprias crenças e valores e um entendimento colectivo da missão da escola; julgam ainda que ponderam com mais frequência as consequências éticas e morais das decisões que tomam. Consideram os docentes que é também nas escolas privadas que os líderes se preocupam mais com erros e falhas, tentando agir perante eles de modo a melhorar o serviço prestado pela escola [*Gestão por Excepção (Activa)*]; é ainda nestas escolas que os líderes especificam e definem melhor as funções de cada um dos docentes, deixando transparecer o que podem esperar receber caso atinjam as metas previamente traçadas, auxiliando-os nesse percurso e demonstrando satisfação pelos seus sucessos (*Recompensa Contingente*).

No global, percebemos que os líderes das escolas privadas estão mais presentes no dia-a-dia da escola, são mais intervenientes nas práticas pedagógicas e organizacionais. Parece ainda que dispõem de mais recursos para incentivar

os docentes, podendo eventualmente utilizar rituais de reconhecimento e de divulgação de boas práticas (quadros de honra, rankings de desempenho, prémios, etc.). Em todas estas características atingem níveis mais elevados que os seus colegas das escolas estatais; contudo, há uma categoria em que não se conseguem destacar – a da *Consideração Individual*.

Na nossa amostra, os directores das escolas privadas não se destacam por passar mais tempo a orientar os docentes, ajudando-os a desenvolver as suas mais-valias. Do mesmo modo, não se evidenciam por se preocuparem com os docentes de um modo individualizado, atendendo às aspirações e desejos de cada um, apoiando-os no desenvolvimento dos seus percursos e carreiras profissionais. Perseguem o bem do grupo enquanto comunidade educativa, mas não demonstram especial preocupação em fazer os docentes sentirem-se únicos e valorizados por essa “unicidade”, enfatizando mais o papel do grupo, a partilha de objectivos e a definição de metas concertadas.

Em relação à nossa terceira hipótese de investigação – Os resultados da liderança são mais evidentes no grupo de escolas onde a liderança transformacional tem mais expressão – concluímos que os docentes da amostra consideram que nas escolas privadas os resultados da liderança na categoria *Esforço Extra* são superiores, enquanto que nas categorias *Eficácia* e *Satisfação* são iguais. Assim, a nossa terceira hipótese só em parte se confirmou. Era de esperar que as escolas privadas obtivessem níveis mais elevados no âmbito dos resultados da liderança, tal como apontam os autores do MLQ, baseados em variadíssimas investigações que recorreram ao mesmo instrumento (Avolio & Bass, 2004).

Consideram portanto os docentes que os directores das escolas privadas conseguem transmitir-lhes o gosto pelo sucesso, motivando-os a fazer mais e melhor, superando as expectativas que eles próprios tinham. Num ambiente de dedicação à escola, de trabalho colaborativo, os docentes entregam-se mais à missão da escola. Sabemos também que encontramos com frequência nestas escolas projectos pedagógicos diferenciados, iniciativas de envolvimento com a comunidade local, celebrações de datas culturais e outras de índole religioso (sobretudo nas escolas confessionais), entre outras dinâmicas. Estas actividades implicam trabalho e envolvem muitas horas de dedicação dos docentes para além do horário lectivo. Evidentemente que estas dinâmicas também existem nas escolas estatais, mas não nos surpreendeu que este esforço dos docentes das escolas privadas se reflectisse nesta investigação, ainda que numa perspectiva positiva como a que decorre da categoria *Esforço Extra*, tal como apresentada no conjunto de três asserções que integram o inquérito.

Tentando perceber o porquê destes resultados, uma vez que destoam dos resultados comumente encontrados nas investigações que utilizam o MLQ, chegámos a duas ordens de reflexão:

- Em relação à categoria *Eficácia*, faz algum sentido este resultado atenta a sua proximidade da categoria de liderança *Consideração Individual*, em que como vimos as escolas privadas também não se diferenciaram. De facto, uma das três asserções do inquérito que avaliam a questão da eficácia da liderança relaciona-se precisamente com a eficácia do líder em atender as necessidades dos docentes a nível profissional. A proximidade com a categoria *Consideração Individual* acontece também à categoria *Satisfação*, avaliada através de duas asserções, em que uma delas reflecte a satisfação face à relação de trabalho entre o director e o docente individualmente considerado.
- Outra possível explicação passaria por uma ou outra ideia que pensamos ter interesse avaliar no âmbito da liderança e da comparação entre escolas estatais e privadas, e que eventualmente pode ter influenciado os dados que recolhemos, ainda que não estejamos verdadeiramente convencidos de que essa influência tenha ocorrido. Mais não são do que suposições que decorrem da nossa vivência pessoal e de opiniões que vamos formando, sem suporte empírico. Falamos concretamente da diferença entre as expectativas e a exigência que um director de uma escola privada tem face aos docentes com quem trabalha, nomeadamente no que diz respeito à assiduidade e empenho, e a maior flexibilidade que neste aspecto existe nas escolas estatais, nem que seja pelo facto de o líder ser um colega. Além disso, a corrida a que se assiste no nosso país a um lugar de funcionário público, designadamente em contexto educacional, é um indicador de que a questão das relações laborais pode ter influência quando se trata de comparar escolas estatais e privadas. A segurança que um lugar na função pública oferece, enquanto pretensão *posto de trabalho eterno*, é uma regalia com que o sector privado não pode competir.

O objectivo desta investigação não era obter resultados generalizáveis, mas sim fazer uma incursão na temática da liderança transformacional em cenário escolar em conexão com a comparação de escolas estatais e privadas. Além de uma ideia sobre os resultados que se pode encontrar nesta área de estudo, esta incursão serviu para nos dar algumas pistas sobre os caminhos a seguir por outras investigações que se sucedam a esta. No fundo, esta reflexão sobre as limitações da investigação é uma autocrítica, pois acreditamos que se pode ir mais além. Será então de aprofundar a análise de factores situacionais que influenciem o exercício da liderança transformacional e que não são percebidos numa investigação que utilize como único instrumento de recolha de dados o MLQ (Bryman, 1996). As escolas diferem significativamente umas das outras e têm dinâmicas muito próprias que um líder não pode ignorar. Esta riqueza das

escolas exige uma investigação que articule esforços para cruzar a análise da liderança transformacional com a das diferentes culturas organizacionais. Recomendaríamos ainda que, na comparação de escolas estatais e privadas, se introduzissem na análise alguns indicadores relacionados com as relações laborais, com a analogia entre os diferentes estatutos da carreira docente e respectivas tabelas salariais, entre outros factores que possam ter influência sobretudo no estudo da satisfação face à liderança.

Para terminar, fica um desejo de que esta investigação sirva para alertar as consciências dos que se preocupam com as questões da educação. Se a liderança é um dos caminhos para a melhoria, então tratemos de aprofundar o seu potencial, conscientes de que é possível uma liderança ética e compatível com os ideais que pairam nas escolas. As lideranças de hoje desenvolvem-se a partir do estreitamento de relações entre as pessoas; buscam o sucesso através do bem-estar e da satisfação, mediante a criação de culturas organizacionais coesas e dinâmicas, reconhecendo que, como dissemos noutra trabalho, “as pessoas [...] são o que a escola tem de melhor” (Cunha & Costa, 2004, 42). Ultrapassados que estão os argumentos que instituem uma cisão entre a escola e as práticas de gestão, acreditemos que é possível guiar a escola até ao sucesso, respeitando o seu nobre mandato social enquanto instituição educadora e fomentadora de valores.

Referências bibliográficas

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Redwood City: Mind Garden.

Barnett, Kerry & McCormick, John (2004). “Leadership and Individual Principal-Teacher Relationships in Schools”. *Educational Administration Quarterly*, vol. 40 (3), 406-434.

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. & Berson, Yair (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. URL: <http://www.apa.org/journals/releases/apl882207.pdf>. Consulta efectuada em 22 de Fevereiro de 2006.

Bryman, Alan (1996). “Leadership in organizations”. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage, pp. 276-290.

Buchanan, David & Huczynski, Andrzej (2004). *Organizational Behavior – An Introductory Text*. Prentice Hall.

Costa, Jorge Adelino (2000). "Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas". In Jorge Adelino Costa, A. Neto Mendes & Alexandre Ventura (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 15-33.

Costa, Jorge Adelino (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Asa.

Cunha, Daniela (2006). *Liderança Transformacional nas Escolas Estatais e Privadas: Um Olhar Centrado nas Percepções dos Professores*. Porto: Universidade Católica (Dissertação de Mestrado).

Cunha, Daniela & Costa, Jorge Adelino (2004). "Um olhar sobre a liderança escolar em contexto de autonomia na perspectiva da cultura organizacional". *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, vol. 20, 31-44.

Harris, Alma (2003). "The changing context of leadership. Research, theory and practice". In Alma Harris et al. *Effective Leadership for School Improvement*. Grã-Bretanha: MPG Books, pp. 13-25.

Hooper, Alan & Potter, John (2003). *A Liderança Inteligente*. Lisboa: Actual Editora.

Leithwood, Kenneth & Jantzi, Doris (2005). "Transformational leadership". In Brent Davies. *The Essentials of School Leadership*. Londres: Sage, 31-43.

Sergiovanni, Thomas J. (2004). *O Mundo da Liderança*. Porto: Edições Asa.

Abstract

In this piece of research one intends to analyse the incidence of transformational leadership in some schools, in face of the positive correlation of this style of leadership with organizational effectiveness. The richness and specificity of the school as an institution familiarise with leadership styles non exclusive of the educational environments, in a perspective of improvement through consolidation of school organizational culture. While intersecting these tendencies with the paradigm of autonomy in national educational policies, one compares state and private schools. After a brief incursion into the features of the directive and administrative organs, one explores possible constraints in leadership of school principals, always having in mind the idea that, due to its essence, transformational leadership finds in private schools a finer background.