

ANTÓNIO V. BENTO
(org)



A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE

OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

1ª Edição 2012



UNIVERSIDADE da MADEIRA
www.uma.pt

CIE-UMa

Centro de Investigação em Educação
www.uma.pt/cie-uma

A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

ANTÓNIO V. BENTO
(org)

António V. Bento é Professor Auxiliar com Nomeação Definitiva e Director do Mestrado em Educação, área de Administração Educacional no Centro de Competência das Ciências Sociais (Departamento de Ciências da Educação) e membro do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

“...Estruturámos este livro da seguinte forma: Na Parte I apresentamos os textos das conferências – Conferência 1 “Da crise da escola à escola contra a crise” por Carlos Vilar Estêvão do Instituto de Educação da Universidade do Minho; Conferência 2 “A escola em tempo de crise: desafios da profissão docente” por Alice Mendonça do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira; e, Conferência 3 “A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE: GERIR OU LIDERAR? Gestão (escolar) para tempo de magnificência e liderança (escolar) para tempo de crise” por António V. Bento do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

Nas Partes II e III, apresentamos um total de 21 comunicações organizadas de acordo com as duas oficinas temáticas: Oficina temática A “Oportunidades para a escola em tempo de crise”, com 10 comunicações. Oficina temática B, “Constrangimentos para a escola em tempo de crise”, com 11 textos.” (in Nota de Abertura).

ANTÓNIO V. BENTO (Org.)

**A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE:
OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS**

Título

A escola em tempo de crise: Oportunidades e constrangimentos

Organizador

António V. Bento

Edição

Centro de Investigação em Educação – CIE-UMa

Design Gráfico

Énio Freitas

Impressão e Acabamento

João Duarte, Unipessoal, Lda

Tiragem

200 Exemplares

ISBN

978-989-97490-2-3

Depósito Legal

344631/12

© CIE-UMa 2012

www.uma.pt/cie-uma

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

PEST-OE/CED/UI4083/2011

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ADQUIRIDAS NO SECUNDÁRIO PELOS ALUNOS DO 1º ANO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

António V. Bento

Centro de Investigação em Educação
Universidade da Madeira

Maria I. Ribeiro

Departamento de Ciências Sociais e Exactas
Instituto Politécnico de Bragança

INTRODUÇÃO

Na literatura é frequentemente relatado que grupos comunitários e empresas, na contratação profissional, procuram indivíduos com capacidade de trabalhar bem com outras pessoas. Isto é, empregadores procuram indivíduos com a capacidade de trabalhar com e pelos outros (Stronge, 1998). Vários investigadores defendem que o ensino das capacidades de liderança para jovens é necessário porque ajuda a construir um espírito crítico e criativo, a desenvolver a partilha de responsabilidades e a valorizar a diversidade (Starr, 1996; Allen *et al.*, 1998). Por outro lado, a aprendizagem de competências de liderança desenvolve nos jovens a capacidade de tomar decisões, de assumir riscos, e de resolver problemas de forma criativa. Segundo Hess (2010) a aprendizagem de competências, em tenra idade, é fundamental já que é na sala de aula que se fornecem as ferramentas necessárias para os jovens terem sucesso no Séc. XXI, a nível profissional e pessoal, respondendo às necessidades dos seus empregos futuros ou servindo a comunidade (Hickman, 1996).

Relativamente às capacidades de liderança quanto ao género, os estudos não são congruentes. Em certas circunstâncias, há pouco suporte teórico que permita estabelecer uma relação entre o género e a liderança (Powell, 1989; Bass, 1991; Komives, 1991; Posner & Brodsky, 1994; Bento & Ribeiro, 2010). Todavia, alguns estudos revelam que as competências de liderança estão mais desenvolvidas nas mulheres. As mulheres valorizam mais as relações interpessoais, aprendem mais pela tentativa e erro, pela observação, assim como com a prática na aquisição das competências de liderança, na resolução de conflitos e na capacidade de resolução de

problemas (Romano, 1996). Contudo, de acordo com Litchman (1998), Bauer (2000), Sax *et al.* (2003), Foley (2005a e b) e Al-Omari *et al.* (2008) existe um grande fosso entre mulheres e homens, sobretudo, ao nível da competência “Tecnologias”. São os homens, os que desenvolvem melhores níveis de competências neste domínio. Por outro lado, diversos autores defendem que os homens são líderes mais frequentemente. Há quem avance que a liderança é uma característica que, normalmente, está associada ao indivíduo do sexo masculino (Romano, 1996; Foley, 2005).

Tendo em conta o tipo de escola várias investigações revelaram que as competências estão igualmente desenvolvidas, independentemente, da escola frequentada durante o secundário, ter sido pública ou privada (Bento & Ribeiro, 2010). Todavia, a literatura escasseia quando se tem em conta as competências de liderança por área de conhecimento. Num estudo efectuado por Layfield *et al* (2000) no qual participaram alunos que frequentavam um curso agrícola, os autores concluíram que os níveis de competências de liderança auto percebidos eram elevados.

METODOLOGIA

O objectivo fundamental desta investigação foi o de analisar as características e competências de liderança adquiridas, durante o secundário, pelos alunos do ensino superior público de uma organização educativa localizada numa região ultra-periférica de Portugal e, verificar se existem diferenças nessas competências tendo em conta o género, o tipo de escola frequentada no ensino secundário e a área de conhecimento do curso que frequentam actualmente no ensino superior. Foi aplicado um questionário desenvolvido por Vann (2000) constituído por 60 afirmações que permitem analisar as competências de liderança classificando-as em 8 domínios (ver tabela 1). Cada afirmação tem uma pontuação de 4 pontos numa escala tipo *Likert* (1 - Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; e, 4 - Concordo completamente). Com esta escala, os inquiridos indicaram o nível de concordância com as acções descritas em cada uma das afirmações.

A primeira escala, constituída por nove itens, avalia as competências de auto-gestão dos sujeitos, e tem como objectivo saber que competências os inquiridos adquiriram em diversas áreas de auto-organização. As competências interpessoais são o alvo da segunda escala que é constituída por 13 itens. Esta secção de perguntas pede os sujeitos para indicarem a extensão em que as suas experiências de liderança (na escola secundária) afectaram várias competências. A terceira escala, denominada resolução de

problemas/tomada de decisões inclui quatro itens. Com esta secção pretende-se reunir informações dos sujeitos sobre as competências de resolução de problemas e de tomada de decisões nas experiências de liderança na escola secundária. Na quarta escala do questionário SLOI são examinadas as competências do desenvolvimento cognitivo e análise crítica. Os sete itens desta secção centram-se em como as experiências de liderança dos sujeitos afectaram o seu desenvolvimento cognitivo e técnicas de análise crítica. A quinta escala examina a organização e o planeamento nos sujeitos. Esta secção é constituída por 16 itens e cada item está relacionado com a organização e o planeamento; a sexta escala do SLOI trata da auto-confiança dos participantes. Os cinco itens desta secção abordam a auto-confiança nas competências sociais assim como a assertividade. Outros itens desta secção examinam o grau com que as experiências de liderança no ensino secundário ajudaram a clarificar os valores e a estabelecer um código pessoal de ética. A sensibilidade para a diversidade é o foco da sétima escala. Para obter esta informação, os quatro itens questionam os participantes acerca da sua sensibilidade, respeito e apreciação dos outros. Por fim, a oitava escala averigua os conhecimentos dos participantes sobre a tecnologia. Os dois itens desta secção incidem sobre a capacidade do uso de programas informáticos e a capacidade de localização de recursos na *internet*.

Tabela 1. Domínios das competências de liderança.

Escalas	Descrição das competências	Itens do questionário	Número Itens
Factor 1	Auto-gestão	1-9	9
Factor 2	Relações Interpessoais	10-22	13
Factor 3	Resolução de problemas/tomada de decisões	23-26	4
Factor 4	Desenvolvimento cognitivo/análise crítica	27-33	7
Factor 5	Organização e planeamento	34-49	16
Factor 6	Auto-confiança	50-54	5
Factor 7	Diversidade	55-58	4
Factor 8	Tecnologia	59-60	2

Fonte: Vann (2000).

Nesta investigação foram formuladas as seguintes hipóteses:

- 1) H_{01} : Não há diferenças significativas nas 8 competências de liderança tendo em conta o género.

- 2) H_{02} : O nível de competências nos 8 domínios é igual, independentemente, da escola frequentada, durante o secundário, ter sido pública ou privada.
- 3) H_{03} : As competências de liderança estão igualmente desenvolvidas em todas as áreas do conhecimento do ensino superior.

Os questionários foram aplicados, em contexto de sala de aula no ano lectivo 2010-2011. O programa informático utilizado para armazenar, ordenar e tratar os dados foi o SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Recorreu-se à estatística descritiva para caracterizar a amostra, a análise da confiabilidade do questionário, a aplicação do teste *T-Student* para comparar dois grupos independentes e aplicação da *ANOVA-one Way* para comparação de três ou mais grupos independentes. O nível de significância foi mantido em 5%.

Participaram neste estudo 320 estudantes, cerca de 37,5% (120) eram do sexo masculino e 62,5% (293) eram do sexo feminino. Mais de 90% (293) dos inquiridos frequentaram, durante o secundário, uma escola pública e os restantes 8,4% (27) frequentaram uma escola privada. Relativamente à idade, foram constituídas duas classes etárias e tal como se pode ver pela tabela 2, a amostra é sobretudo constituída por estudantes com idades compreendida entre os 17 e os 20 anos (55,9%) e variando as idades entre o mínimo de 17 anos e o máximo de 45 anos, com uma média de idade de 22 (DP±5,5). Do total de inquiridos a maioria frequenta um curso na área das Engenharias (37,1%) (ver tabela 2).

Tabela 2. Variáveis de caracterização da amostra.

Variável	Grupos	Amostra (N=320)	
		N	%
Género	1: Masculino	120	37,5
	2: Feminino	200	62,5
Classes etárias	1: 17-20 anos	170	53,1
	2: >20 anos	150	46,9
Tipo de escola	1: Privada	27	8,4
	2: Pública	293	91,6
Área Científica	C. Desporto	54	16,9
	C. Educação	69	21,5
	C. Empresariais	35	11
	C. Saúde	43	13,5
	Engenharias	119	37,1

Nos 60 itens que medem as competências de liderança, as respostas variaram entre 1 (discordo completamente) a 4 (concordo plenamente); isto significa que o ponto médio de intervalo da resposta foi de 2,5. Ou seja, abaixo de 2,5 os inquiridos têm um nível de competências de liderança baixo, igual a 2,5 o nível de competência é moderado e acima de 2,5 o nível de competência é elevado.

RESULTADOS

A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças de opiniões dos inquiridos. Tendo em conta este parâmetro, verificou-se que a consistência interna dos 60 itens agrupados em 8 competências de liderança foi igual a 0,950. Para as 8 competências de liderança o *Alpha Cronbach* variou entre 0,711 e 0,865. Todas as competências de liderança registaram consistência interna dos itens igual ou acima do razoável (ver tabela 3).

O nível de competências registado em todos os domínios foi moderado ou elevado. O ranking das médias e os respectivos desvios padrão das 8 competências de liderança foram os seguintes: Diversidade (Média=3,17, DP±0,49); Tecnologia (Média=3,09, DP±0,79); Autoconfiança (Média=3,01, DP±0,50); Autogestão (Média=2,99; DP±0,38); Resolução de problemas/Tomada de decisão (Média=2,97, DP±0,40); Desenvolvimento cognitivo (Média=2,92, DP±0,45); Organização/Planeamento (Média=2,90, DP±0,48) e, por fim, Relações Interpessoais (Média=2,89, DP±0,41).

Tabela 3. Medidas de tendência central e de dispersão para os domínios das competências de liderança.

Competências de liderança	N	M	DP	Prioridade	<i>Alpha-Cronbach</i>
1. Autogestão	320	2,99	0,382	4	0,769
2. Relações interpessoais	320	2,89	0,408	8	0,857
3. Resolução de problemas/processo da tomada de decisão	320	2,97	0,404	5	0,711
4. Desenvolvimento cognitivo/análise crítica	320	2,92	0,451	6	0,788
5. Organização e planeamento	320	2,90	0,482	7	0,836
6. Autoconfiança	320	3,01	0,499	3	0,851
7. Diversidade	320	3,17	0,491	1	0,820
8. Tecnologia	320	3,09	0,788	2	0,865
TOTAL					0,950

Testando a H_{01} com recurso ao teste de *t-Student* (ver tabela 4) verifica-se que apenas existem diferenças, estatisticamente significativas, no que diz respeito ao género, nos domínios da Autogestão ($p\text{-value}=0,048 < 5\%$), da Organização/Planeamento ($p\text{-value}=0,035 < 5\%$) e da Diversidade ($p\text{-value}=0,021 < 5\%$). É o género feminino que apresenta, nestes domínios, níveis de competência, mais elevados.

Tabela 4. Resultados do teste *T-Student* para comparação das competências de liderança tendo em conta o género.

Competências de liderança	Género	N	Média	DP	<i>p-value</i>
Autogestão	1: Masculino	120	2,94	0,368	0,048*
	2: Feminino	200	3,03	0,394	
Relações interpessoais	1: Masculino	120	2,87	0,440	0,606
	2: Feminino	200	2,90	0,391	
Resolução problemas/processo da tomada de decisões	1: Masculino	120	2,90	0,467	0,493
	2: Feminino	200	2,94	0,448	
Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica	1: Masculino	120	2,92	0,445	0,156
	2: Feminino	200	3,00	0,384	
Organização e planeamento	1: Masculino	120	2,82	0,468	0,035*
	2: Feminino	200	2,94	0,454	
Autoconfiança	1: Masculino	120	3,00	0,524	0,599
	2: Feminino	200	3,03	0,493	
Diversidade	1: Masculino	120	3,09	0,512	0,021*
	2: Feminino	200	3,22	0,479	
Tecnologia	1: Masculino	120	3,09	0,844	0,797
	2: Feminino	200	3,07	0,765	

* Existem diferenças estatisticamente significativas para nível de significância de 5%.

Testando a H_{02} , os resultados do teste de *t-Student* demonstram que existem diferenças em duas competências de liderança, designadamente, na Autogestão ($p\text{-value}=0,018 < 5\%$) e nas Relações Interpessoais ($p\text{-value}=0,021 < 5\%$). Tendo em conta as médias, verifica-se que estas competências encontram-se bem desenvolvidas, sobretudo, nos alunos que frequentaram o ensino privado (ver tabela 5).

Tabela 5. Resultados do teste *T-Student* para comparação das competências de liderança tendo em conta o tipo de ensino frequentado no secundário.

Competências de liderança	Tipo escola	N	Média	DP	<i>p-value</i>
Auto-gestão	1: Público	293	2,99	0,391	0,018*
	2: Privado	27	3,14	0,293	
Relações interpessoais	1: Público	293	2,88	0,406	0,021*
	2: Privado	27	3,08	0,409	
Resolução problemas/processo da tomada de decisões	1: Público	293	2,92	0,455	0,240
	2: Privado	27	3,03	0,408	
Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica	1: Público	293	2,96	0,403	0,105
	2: Privado	27	3,10	0,383	
Organização e planeamento	1: Público	293	2,89	0,492	0,137
	2: Privado	27	3,10	0,371	
Autoconfiança	1: Público	293	3,02	0,514	0,879
	2: Privado	27	3,01	0,355	
Diversidade	1: Público	293	3,16	0,493	0,181
	2: Privado	27	3,30	0,495	
Tecnologia	1: Público	293	3,07	0,802	0,182
	2: Privado	27	3,29	0,602	

* Existem diferenças estatisticamente significativas para nível de significância de 5%.

Por fim, testando a H_{03} com recurso à *ANOVA-One Way* para testar a existência de diferenças nas 8 competências de liderança tendo em conta a área científica do curso frequentado pelos alunos, no ensino superior, foram identificadas diferenças nas seguintes competências: Autogestão ($p-value=0,001<5\%$), Resolução de problemas/Tomada de decisão ($p-value=0,038<5\%$), Desenvolvimento cognitivo ($p-value=0,028<5\%$), Autoconfiança ($p-value=0,016<5\%$) e Tecnologia ($p-value=0,013<5\%$) (ver tabela 6).

Em termos estatísticos, na Autogestão as diferenças identificadas foram entre o grupo A (Engenharias e C. Saúde) e o grupo B (C. Empresariais, C. Educação e Desporto) encontrando-se esta competência mais desenvolvida no grupo B. Na Tomada de decisões e no Desenvolvimento Cognitivo as diferenças encontradas foram entre o grupo C (C. Empresariais) e o grupo D (C. Saúde, Engenharias, C. Educação e Desporto), registando-se níveis mais elevados no grupo D. Na Autoconfiança registaram-se diferenças entre os grupos E (C. Saúde) e F (Engenharias, C. Educação, C. Empresariais e Desporto) tendo sido assinalados níveis mais elevados no grupo F. Por fim,

na Tecnologia, as diferenças assinaladas foram entre os grupos G (C. Educação e C. Saúde) e H (Engenharias, C. Empresariais e Desporto), com o grupo H a possuir esta competência mais desenvolvida.

Tabela 6. Resultados da ANOVA-one Way para comparação das competências de liderança tendo em conta a área científica do curso que frequenta no ensino superior.

Competências de liderança	Medidas	Desporto	Educação	Empresarial	Saúde	Engenharia	p-value
Autogestão	Média	3,12	3,09	2,96	2,89	2,89	0,001*
	DP	0,295	0,274	0,403	0,325	0,412	
Relações interpessoais	Média	3,01	2,91	2,92	2,87	2,84	0,234
	DP	0,361	0,319	0,488	0,345	0,424	
Resolução problemas/processo da tomada de decisões	Média	3,07	2,94	2,80	2,94	2,83	0,038*
	DP	0,371	0,349	0,654	0,449	0,399	
Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica	Média	3,09	3,03	2,83	2,88	2,93	0,028*
	DP	0,297	0,300	0,552	0,371	0,411	
Organização e planeamento	Média	3,02	2,96	2,81	2,85	2,84	0,166
	DP	0,388	0,369	0,576	0,386	0,518	
Autoconfiança	Média	3,23	3,09	2,94	2,91	2,94	0,016*
	DP	0,465	0,460	0,594	0,460	0,498	
Diversidade	Média	3,29	3,24	3,09	3,11	3,08	0,118
	DP	0,437	0,346	0,753	0,590	0,466	
Tecnologia	Média	3,41	2,93	3,25	2,94	3,2	0,013*
	DP	0,629	0,678	0,765	0,693	0,802	

* Existem diferenças estatisticamente significativas para nível de significância de 5%.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo resulta de uma investigação que envolveu 320 alunos de uma instituição educativa localizada numa região ultra-periférica de Portugal. O objectivo principal desta investigação consistiu em analisar as competências de liderança adquiridas por estes alunos, durante o secundário, e determinar se existem diferenças quanto ao género, ao tipo de escola frequentada no secundário e entre os cursos que actualmente frequentam no ensino superior em oito domínios distintos, designadamente: Autogestão; Relações interpessoais; Resolução de problemas/Tomada de decisões; Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica;

Organização e Planeamento; Autoconfiança; Sensibilidade para a diversidade; e Tecnologia. Na recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Leadership Outcomes Inventory* (SLOI), um instrumento de 60 itens, desenvolvido por Vann (2000). O índice de confiabilidade, do questionário, medido através do *Alfa Cronbach* foi de 0,950. Este indicador de consistência interna é muito bom para estudos deste tipo (Cozby *et al.*, 1989; Pestana & Gageiro, 2005). Os índices de confiabilidade por competência de liderança variaram de 0,711 a 0,865.

Nos 60 itens, que pretendiam medir as competências de liderança dos estudantes, as respostas variaram entre 1 (discordo completamente) e 4 (concordo plenamente), sendo o ponto médio de intervalo da resposta de 2,5. Tendo em conta este critério, os estudantes registaram níveis de competências de liderança acima do moderado. Resultados semelhantes foram obtidos por Foley (2005a; 2005b), Al-Omari *et al.* (2008) e Bento & Ribeiro (2010). Tendo em conta as médias, a competência de liderança mais desenvolvida foi Diversidade (3,17) e a menos desenvolvida foi Relações Interpessoais (2,89).

Nesta investigação identificaram-se diferenças entre o género nos domínios da Autogestão ($p\text{-value}=0,048$), da Organização/Planeamento ($p\text{-value}=0,035$) e da Diversidade ($p\text{-value}=0,021$). É o género feminino que apresenta, nestes domínios, níveis de competência, mais elevados. Estes resultados contrariam os dos estudos de Foley (2005a; 2005b), Al-Omari *et al.* (2008) e Bento & Ribeiro (2010). Segundo estes autores as competências de liderança estavam igualmente desenvolvidas no género masculino e no género feminino, exceptuando, de acordo com Foley (2005a; 2005b) e Al-Omari *et al.* (2008), a competência “Tecnologias” que registava um nível de desenvolvimento muito mais elevado nos homens.

Quanto ao tipo de escola frequentada durante o secundário registaram-se diferenças em duas competências de liderança, designadamente, na Autogestão ($p\text{-value}=0,018$) e nas Relações Interpessoais ($p\text{-value}=0,021$). Tendo em conta as médias, verificou-se que estas competências se encontravam bem desenvolvidas, sobretudo, nos alunos que frequentaram o ensino privado. A este propósito um estudo efectuado por Bento & Ribeiro (2010) revelou não existirem diferenças nas 8 competências de liderança tendo em conta o tipo de escola, (pública ou privada).

Por fim, tendo em conta a área científica do curso frequentado pelos alunos, no ensino superior, registaram-se níveis elevados de competências de liderança, corroborando os resultados de Layfield *et al.* (2000). Por outro

lado, foram identificadas, nesta investigação, diferenças nas seguintes competências: Autogestão ($p\text{-value}=0,001$), Resolução de problemas/Tomada de decisão ($p\text{-value}=0,038$), Desenvolvimento cognitivo ($p\text{-value}=0,028$), Autoconfiança ($p\text{-value}=0,016$) e Tecnologia ($p\text{-value}=0,013$). Estes resultados podem significar que a área de conhecimento pode ter influência nas capacidades adquiridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, KE, Bordas, J., Hickman, GR, Matusak, LR, Sorenson, GJ, and Whitmire, KJ (1998). Leadership in the Twenty-First Century. In Rethinking Leadership Working Papers (pp. 41-60). College Park, Maryland: The Burns Academy of Leadership Press

Al-Omari, A., Tineh, A., & Khasawneh, S. (2008). Leadership skills of first-year students at public universities in Jordan. *Research in Post-Compulsory Education*, 13(3): 251-266.

Bass, B. (1991). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bauer, J. (2000). *A technology gender divide: Perceived Skill and Frustration Levels among Female Preservice Teachers*. MSERA, Annual Conference Bowling Green, KY, Nov. 15, 2000.

Bento, A. & Ribeiro, I. (2010). Sustainable leadership of senior students: the case study of Madeira. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 12 (1): 66-74.

Cozby, P., Worden, P.& Kee, D. (1989). *Research methods in human development*. Mountain View: Mayfield Publishing Company.

Foley, A. (2005a). *Leadership Skills of First-Year Student*. Thesis submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Master of Arts in education.

Foley, A., (2005b). The Leadership Corner: Creating a Baseline for Leadership Education. *Interchange*, 34 (2): 2-5.

Hess, L. (2011). Student Leadership Education in Elementary Classrooms . Master of Science in Education, School of Education and Counseling Psychology Dominican University of California, San Rafael, CA.

Hickman, GR (1996). Why Teach Leadership. In Learning Leadership: A Curriculum Guide for a New Generation Grades K-12. College Park, Maryland: Center for Political Leadership & Participation.

Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32(2): 155-165.

Komives, S. (1994). Women student leaders: self-perceptions of empowering leadership and achieving styles. *NASPA Journal*, 31 (2):102-111.

Layfield, KD, Radhakrishna, RB, Andreasen, RJ (2000). Self-Perceived Leadership Skills of Students in a Leadership Program Agriculture Course. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 50(1): 62-68.

Litchman, J. (1998). The cyber sisters club: Using the internet to bridge the technology gap with inner city girls. *T H E Journal*, 26(5), 47-54.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS*, 4ª edição revista e aumentada. Edições Sílabo, Lisboa.

Posner, B., & Brodsky, B. (1994). Leadership practices of effective student leaders: Gender makes no difference. *NASPA Journal*, 31(2), 113-120.

Powell, G. (1989). *Women and men in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Santosus, M. (2003). CIOs in a class by themselves. *CIO Magazine*.

Romano, C. (1996). A qualitative study of women student leaders. *Journal of College Student Development*, 37 (6): 676-683.

Sax, L., Astin, A., Lindholm, J., Korn, W., Saenz, V., & Mahoney, K. (2003). *The American freshman: National norms for fall 2003*. Los Angeles: University of California.

Starr, C. (1996). *Learning Leadership Across the Grades and Disciplines: Sample Lessons and Activities for a K-12 Leadership Curriculum*. In *Learning Leadership: A Guide for a New Generation Grades K-12*. College Park, Maryland: Center for Political Leadership & Participation.

Vann, M. (2000). *Student Leadership Outcomes Inventory*. University Unions and Student Activities, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.