

EDULETTERS

7 Metáforas para refletir sobre as barreiras à Inovação Educacional

1

Lídia Serra | lidiajpserra@gmail.com

Introdução

Os avanços tecnológicos incessantes, nesta era da informação, vêm transformando a sociedade e impondo a necessidade de inovar para que se possa acompanhar os ventos de mudança ao invés de se ser agastado por eles. Este princípio é claro para o mundo empresarial, mas não é tão translúcido para as organizações escolares, justificando a interrogação que persiste relativa às razões que explanam a dificuldade em abraçar a inovação educativa. Efetivamente, as escolas, como qualquer outra organização, enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam a inovação. Reconhecê-las implica compreender que a inovação em educação não é apenas tecnológica ou curricular e, por isso, passível de ser resolvida através da mera alocação de recursos ou com mudanças nos currículos. A inovação em educação é também, e talvez principalmente, cultural e organizacional, duas dimensões vitais para se alavancar uma inovação pedagógica abrangente. À semelhança da análise realizada por Hallonsten (2023), também em relação as organizações escolares, podemos, em termos empíricos, colocar o ónus da análise concetual da dessintonia implicando a inovação na discrepância existente entre a *'inovação vazia'* e a *'verdadeira inovação'*, aspeto que pode ser interpretado à luz do conceito da *'hipocrisia organizada'* debatido por Brunsson (2006). Preocupações relacionadas com o risco de falhar, com a incerteza, com a crítica, com o desconforto e o descontentamento dos professores refreiem a *'verdadeira inovação'* de ser implementada, e até mesmo desenhada por quem lidera as escolas. Nestas, vivem-se experiências de inovação pontuais e intermitentes ou processos inovativos superficiais e aparentes, ou seja, vive-se uma inovação que não transforma o ideário pedagógico nem a cultura escolar. A inovativismo não tem, *per se*, capacidade intrínseca alguma de transformar o que quer que seja e não existe nenhuma capacidade mágica envolvendo a inovação (Hallonsten, 2023). Para que haja lugar à construção da melhoria nas escolas, a inovação precisa de ser transformada num recurso que precisa de ser bem usado pelas organizações, pelas pessoas nessas organizações. Este é o desafio das escolas e o desafio da inovação educativa que dá o mote a esta *Eduletter* que, fazendo uso de um septeto de metáforas, tem por propósito alimentar a reflexão sobre barreiras que se insurgem nas organizações escolares e refreiam ou impedem a inovação.

1) A primeira metáfora: *meandros da conformidade*

Os *'meandros da conformidade'* aludem a uma condição em que as organizações, ou estruturas dentro destas, se perdem em procedimentos e regulamentos padronizados que remetem para modos de ação lineares e repetitivos. Em vez de serem exploradas novas direções e novas ideias, as rotinas, as intervenções, as diretrizes e os caminhos repetem-se. Os atores educativos vão-se mantendo enredados nos contornos dos *'sês'* dos meandros do sistema, resultando num ambiente inibidor da inovação. Processos altamente formalizados, demarcados pela confortável rigidez das rotinas e pelo esgotante excesso de burocracia – desde os planos de aula ossificados até aos sistemas de avaliação inflexíveis, desde um ensino igual para todos à velha e rígida gramática escolar patente nos modos de organizar os tempos, os espaços e os grupos de professores e alunos – convidam ao conservadorismo. Inovar em educação exige liberdade, responsabilidade e compromisso para testar métodos e ajustar práticas em função do contexto, que permitam, segundo Alves e Cabral (2017) a emergência de uma pedagogia de libertação e de emancipação. Inovar em educação exige também um sistema de responsabilidade que sirva o propósito da regulação da ação e da ativação do suporte pelas lideranças (Serra *et al.*, 2024a) e por parte de quem é responsável por acionar os mecanismos de *capacity-building*. Sustentar a agência em tempos em que a escola está agastada pela erosão da participação dos professores na orgânica institucional é um desafio. Quando a tomada de decisão está formalmente centralizada nos órgãos de gestão escolar, ou mesmo pelo poder local e pela tutela, os profissionais da educação perdem a autonomia, o que tende a produzir a redução da sua iniciativa de experimentação. O uso excessivo de políticas, nacionais e internas das escolas, normas e manuais de procedimentos, e até mesmo manuais escolares, tendem a ossificar a prática pedagógica. A normalização, muitas vezes, serve mais para assegurar o controlo do que para apoiar o desenvolvimento, pelo que propicia o desenvolvimento de ambientes educativos que securizam, mas que são avessos ao risco, um elemento essencial à inovação. Esta é a velha “ideologia de comando e controlo” que reverbera na cómoda socialização ensombrada pela “lógica estatal de obediência que securiza e protege” e que, por isso, dispensa os professores de “pensar, arriscar, servir as pessoas e as comunidades concretas” (Alves & Cabral, 2019, p.15).

Incrementar a inovação e incentivar o comportamento inovador exige que se opere o envolvimento dos professores, inspirando-os, comprometendo-os e motivando-os para assim criar conexão organizacional e fazer emergir a inovação no seio do engajamento coletivo. Não há mudança sem os professores, não há inovação sem fazer acreditar os professores que ela é possível e que é mesmo necessária; não há inovação sem, definitivamente, esbater os *'meandros da conformidade'*, a conformidade do sistema, a conformidade de cada organização escolar, a conformidade das lideranças, a conformidade dos

professores e a aceitação da estagnação, da padronização e da linearidade na ação educativa por toda uma comunidade educativa.

2) A segunda metáfora: a máscara da perfeição

A '*máscara da perfeição*' é uma metáfora alusiva aos modos de ação das organizações, de órgãos ou estruturas e até mesmo de pessoas dessas organizações que olham as práticas, os desempenhos alcançados e a própria organização através de uma máscara que ensombra a verdadeira dimensão da realidade, escondendo as imperfeições do sistema, ao invés de abraçá-las para predispor a agência. A ilusão da perfeição impede a organização de assimilar as causas da sua falta de responsividade e de reconhecer as falhas, as barreiras, as limitações, os desalinhamentos, de aprender com eles e de vislumbrar os desafios, o que condiciona o franco desenvolvimento. Este *modus faciendi* pode decorrer da fragilidade do sistema de responsabilidade organizacional, da insipiência de um observatório de qualidade ou da falta de uma autoavaliação de escola efetiva. Um sistema de responsabilidade de escola construído apenas por questões formais, por imposição legal e que não se afirma como uma autoavaliação em ação, produz a ilusão de uma organização irreal, não alavancando a inovação e os processos de melhoria. A falta de capital decisional para sustentar a ação de liderança, torna os professores num grupo debilmente articulado e sem visão e motivação para introduzir mudanças no sistema (Mincu, 2022).

O maior obstáculo à inovação decorre da forma como as organizações constroem a ação, das rotinas instaladas, da forma como assumem a ação individual e coletiva, do modo como se comunica, da forma como se lidera e se tomam decisões. A essência funcional da organização escolar que assenta na realização de trabalho altamente especializado pelos professores é ela própria um fator indutor de máscaras de ilusão. Nas escolas, a divisão estrita do trabalho docente organizado em disciplinas e ciclos pode *per se* criar silos de atuação. Esta especialização, embora útil, pode limitar a colaboração interdisciplinar, conduzir a visões restritas, em túnel, que dificultam a criação de missão e projetos integradores comuns, que são fundamentais para inovar pedagogicamente e criar uma organização com foco coletivo na inovação. Quando as lideranças, os professores e os demais atores educativos nas escolas têm funções muito delimitadas e pouco flexíveis, e as vivem assim, esvai-se a possibilidade da aprendizagem com o outro e de se assumirem novos desideratos implicando a *práxis*. Cada líder, cada professor tende a viver a sua profissão envolta numa '*máscara da perfeição*'. O desafio de todos nas organizações escolares é construir sintonia, comunidade e agência para desfazer as '*máscaras*' que teimam em se instituir. O desafio de todos nas instituições escolares é compreender que a inovação exige adaptabilidade, aprendizagem contínua e uma organização articulada e interdependente que vê na sua autoavaliação a alavanca, a ponte e a bússola para construir a resposta educativa para todas as crianças

e jovens. Neste processo, a autoavaliação de escola é a fonte de evidência capaz de gerar convergência em torno da missão e de produzir clarificação em relação às ‘máscaras de perfeição’ que se constroem.

3) A Terceira metáfora: o tronco de árvore seco

A padronização e a linearidade na ação educativa e a ilusão sobre a natureza da *práxis* instituída, o ideário subjacente às metáforas anteriores - ‘*meandros da conformidade*’ e ‘*máscara da perfeição*’ - vêm dar lugar a um terceiro obstáculo à inovação educativa representado pela imagem do ‘*tronco de árvore seco*’. *Porquê uma árvore seca? Porquê uma árvore?* Porque as escolas são como árvores, dado que criam raízes profundas na comunidade onde estão inseridas, o solo do qual se nutrem – o contexto socioeconómico e cultural local, as idiossincrasias dos alunos e de suas famílias e a identidade de cada profissional, de cada professor, as suas crenças, os seus valores, a sua visão de educação. As raízes representam o ideário da escola, o conhecimento acumulado, a sua memória identitária e os princípios que a orientam, enquanto o tronco firme é a sua estrutura organizacional e pedagógica do qual brotam ramos diversos – as iniciativas e experiências pedagógicas, os projetos e as soluções organizacionais, pedagógicas e curriculares que fazem a diferença. Nesta árvore, as folhas, as flores e os frutos ilustram o ciclo da vida, o percurso de cada geração de alunos que desabrocha em cidadãos críticos e interventivos. Sem raízes fortes e troncos robustos, a escola não resiste aos ventos de mudança. Para florescer, a escola precisa de sol (inspiração), água (recursos) e de um clima favorável (ambiente humano e cultural e um clima de inovação). Contudo, o ‘*tronco de árvore seco*’ institui-se quando tudo isto falta, quando falha a comunicação e o feedback entre a massa humana que forma a comunidade escolar e se instituem culturas de silêncio alimentadas por estruturas e órgãos balcanizados, por lideranças acomodadas e enredadas no formalismo burocrático e transmissivo de diretrizes, por professores conservadoramente acomodados, por uma comunidade incapaz de fazer brotar novos galhos com ideias que não têm a oportunidade de florescer e que fazem a inovação murchar. O silêncio pode surgir quando a comunicação *top-down* é privilegiada nas organizações, quando professores e alunos são meros recetáculos de orientações, sem espaço ou incentivo para contribuir com ideias ou feedback. Uma cultura assente em relações hierárquicas rígidas pode desmotivar a colaboração e a co-construção de soluções, alimentar silêncios e secar a árvore. A inovação educativa requer uma cultura mais horizontal, confiança mútua e partilha de responsabilidade, envolvimento e unidade para experimentar, para inovar, para acreditar que outro modo de ensinar e outra escola são possíveis. A inovação para ser efetiva tem de estar enformada em valores porque fazer por fazer e mudar por mudar não gera reais processos de transformação (Santos Guerra, 2017).

4) A quarta metáfora: o navio no nevoeiro

A metáfora de uma escola como um 'navio no nevoeiro', uma tentativa para explicar as dificuldades instaladas em relação ao papel que a inovação pode ter na construção da melhoria da educação, decorre dos problemas já enunciados anteriormente: a padronização e a excessiva linearidade da ação educativa, o défice de sustentação da ação organizacional em evidência e o silêncio estrutural que demarca as organizações. Dedilhar sobre as dificuldades das organizações em construir ação interdependente é fácil, mas a verdade é que gerir e liderar uma escola é uma tarefa hercúlea. E, certamente, uma vez ou outra, até mesmo as escolas que não estão paradas no tempo, já navegaram por mares de nevoeiros mais ou menos densos. Encontrar a luz implica ser capaz de se repensar organização e, com certeza, inovar, renovar, re-imaginar o ensino-aprendizagem, a avaliação e a resposta organizacional, num processo sustentado em evidência. O problema institui-se quando se permanece no nevoeiro! Aí, mesmo quando se procura a luz orientadora de um farol, é preciso manter a racionalidade e compreender que esta apenas permite ver o caminho imediato, mas não o que está mais adiante, nem os riscos à volta. A problemática de organizações demarcadas pela visão em túnel, ameaça bem discutida na literatura, traduz-se na falta de perceção sobre novas tendências educativas ou as necessidades emergentes, deixando a organização de responder a todos ou ao todo. As escolas que radicam a sua ação em metas a curto prazo – exames, burocracia, *rankings* - e perdem de vista horizontes mais largos - o desenvolvimento integral dos alunos, mudanças sociais do mundo globalizado e tecnológico, o desafio da preparação das crianças e jovens para um futuro desconhecido – têm o seu potencial de transformação enfraquecido. A miopia organizacional é outra imagem recursivamente usada na literatura para expressar a curta visão organizacional, à semelhança de um navio com as pequenas janelas sujas no convés que permitem à tripulação ver apenas o que está nas imediações, com pouca nitidez, ignorando os importantes sinais do ambiente – as mudanças sociais, a tecnologia e a inteligência artificial, ou até mesmo o crescente desinteresse dos alunos. Esta é uma escola que se apresenta como um navio que continua a navegar como sempre fez, mesmo que o mar tenha mudado completamente. É preciso uma nova liderança capaz de remar em sistemas soerguidos sobre processos de *accountability* e que façam uso da inovação e da mediação para construir competências para a melhoria contínua (Serra *et al*; 2024b).

A escola precisa mudar – usar o sonar, o sistema GPS, a comunicação em rede – e selecionar rotas mais seguras. A escola precisa de inovar, alargar os faróis e desenvolver uma visão mais ampla e estratégica, considerando o futuro da educação e o papel social da escola. A escola precisa de limpar as janelas, abrir as escotilhas, escutar diferentes vozes e sustentar a sua ação na evidência procedente da autoavaliação

e de um conhecimento interno profundo. A escola precisa capacitar a sua tripulação e envolver todos na leitura do “mar” - o contexto - e nas decisões da rota - do rumo a conceder ao ensino e à aprendizagem.

5) A quinta metáfora - *a teia da indecisão*

Quando o déficit de clareza na direção estratégica, nos propósitos, nas expectativas e na ambição produz a incerteza na ação, entre os professores e demais profissionais, insurge-se o risco da estagnação. Então, as escolas podem ficar presas em ‘*teias de indecisão*’ e à falta de objetivos claros é como se tivesse sido acionado um ‘*botão de pausa*’. Falta-lhes autonomia e variedade. A realização continuada das mesmas tarefas, sem oportunidade de diversificação alimenta a monotonia e daí vem a resignação, ainda que exista capacidade e experiência instituída entre os professores. A agência e a inovação precisam de ser nutridas e valorizadas. O mesmo se insurge quando se busca excessivamente por consenso e se evita decidir até que todos concordem, quando existe fadiga decisional, quando processos burocráticos e formais demarcam a ação, quando há falta visão comum, quando não existem sistemas eficientes de partilha de boas práticas e de experiências bem-sucedidas que possam difundir a inovação. A inovação educacional carece de liberdade, de autonomia, de participação, de comunidades de práticas e de espaços virtuosos para poder disseminar-se e proliferar, para alimentar mais inovação. Romper as ‘*teias de indecisão*’ nas organizações requer uma liderança de agência, uma liderança envolvida na construção de uma visão partilhada e no empoderamento das equipas de professores. É preciso construir um profissionalismo interativo convergente nas organizações escolares (Serra *et al.*, 2024a) por intermédio de lideranças capazes – lideranças que desatem os nós que mantêm os professores aprisionados nas lógicas da desconexão, do individualismo e do voluntarismo (Alves e Cabral, 2019).

6) A sexta metáfora: *um mar de informações*

A sexta barreira à inovação decorre da imensidão de dados e informação que as escolas recebem e produzem e têm de gerir sem se perderem, da necessidade de compreender as métricas que realmente importam numa avaliação eficaz do desempenho e com elas alinhar processos de melhoria efetivos. Lidar com a informação, valorizar a informação e mobilizá-la para construir a melhoria é um desafio para as escolas. Contudo, gerir o manancial de informação ou processos organizacionais quando a comunicação institucional está excessivamente agastada em documentos, memorandos, regulamentos ou ofícios, pode produzir a perda de fluidez. É preciso facilitar o debate e a construção coletiva assente na interação verbal. A inovação precisa de diálogo e de escuta ativa, precisa de canais de comunicação profícuos e efetivos. Para que a informação se torne conhecimento relevante e útil precisa ser sentida como necessária e, por

isso, analisada em conjunto, contextualizada e debatida com abertura. As escolas que aprendem a criar espaços de interação significativos, implicando lideranças, professores, alunos, técnicos, assistentes e as famílias, são capazes de construir ambientes mais propícios à inovação e à mudança sustentada. A palavra partilhada tem poder: ela conecta, compromete e dá sentido à ação coletiva. Portanto, mais do que gerir documentos, mais do que gerir informação, é preciso gerir sentidos, é preciso construir a conexão entre as pessoas. A escola que valoriza o diálogo e a informação, cumpre o desígnio de transformar o conhecimento organizacional em agência. Por isso, o *'mar de informação'*, representando uma organização burocratizada, deve dar lugar à noção de conhecimento organizacional relevante para a construção consequente da ação. É neste contexto que evocamos a necessidade de uma nova liderança de *experts* em contexto, engajadora de determinação coletiva, mobilizadora de uma cultura de responsabilidade e de jogadores no sistema (Fullan, 2020), uma liderança capaz de lidar com a complexidade das organizações educacionais.

7) A sétima metáfora: o relógio parado

A sétima barreira à inovação educativa, o *'relógio parado'*, é o corolário das barreiras enunciadas nesta *Eduletter* e que completa este septeto de metáforas: os *'meandros da conformidade'*, a *'máscara da perfeição'*, o *'tronco de árvore seco'*, o *'navio no nevoeiro'*, a *'teia de indecisão'* e um *'mar de informações'*. Escolas incapazes de combater a padronização e a linearidade da *práxis* educativa, de tecerem visões claras da organização real, escolas que não constroem uma rede de comunicação e não sustentam diálogo organizacional, escolas cujo coletivo não tem um conhecimento profundo e abrangente do seu contexto e da sua organização, escolas sem uma visão e missão coletiva para a ação estratégica e organizacional, são escolas que têm dificuldade em assumir uma cultura de inovação como base para a construção da melhoria da educação. Quando a escola adota uma cultura e uma visão de pedagogia que não evoluem com as mudanças sociais e tecnológicas, ela se torna obsoleta, como um relógio que parou de funcionar, e, por isso, está destinada a falhar em preparar os alunos para o futuro, para a aprendizagem ao longo da vida. Uma escola responsiva, constrói-se com base numa cultura de avaliação e numa cultura de inovação. São estas as duas pedras de toque para soerguer a melhoria e a inclusão mediante a promoção de projetos interdisciplinares, a naturalização do trabalho colaborativo, o incentivo à participação na decisão pedagógica, a valorização da autonomia, o reforço do papel das coordenações como facilitadoras e não apenas como gestoras, a mobilização para o uso de informação relevante para sustentar a tomada de decisão e a ação, a inspiração da experimentação, o reconhecimento e a valorização do comportamento inovador, a criação de oportunidades de partilha de boas práticas, o uso de espaços, tempos e ambientes digitais para difundir experiências e informação, o investimento na capacitação dos profissionais do

ensino e a promoção da participação nos processos internos da organização. Estas são algumas estratégias que não exigem necessariamente mais recursos, mas requerem uma liderança aberta e tempo para gerar colaboração real e um compromisso efetivo com a transformação educativa. Dar corda ao relógio para que recomece a contagem do tempo não significa voltar atrás, mas sim ativar os mecanismos adormecidos da escola: reanimar a anergia da escola, despertar a ação interna e o ímpeto para aprender juntos, crescer juntos, transformar juntos. Dar corda ao relógio significa novos tempos e outra escola, uma escola onde a inovação deixe de ser um discurso abstrato para se tornar numa prática viva.



(imagem construída em chatGPT)

Referências

- Alves, J.M. e Cabral, I. (2017). Uma nova gramática escolar em ação – Ensaio compreensivo das possibilidades. In MATIAS ALVES, José; CABRAL, Ilídia (orgs.) - Uma outra escola é possível: Mudar as regras da gramática escolar e os modos de trabalho pedagógico. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. ISBN 978-989-99486-5-5. p. 5-9
- Alves, J.M. e Cabral, I. (2019). Texto de enquadramento e reflexão acerca do estudo sobre escolas, lideranças e ensino. In M^a Céu Roldão (ed.), *Quem lidera o ensino e a aprendizagem nas escolas? Um estudo de caso múltiplo sobre lideranças pedagógicas*. (pp.13-34). Fundação Manuel Leão.
- Brunsson, N. (2006). *A organização da hipocrisia – Diálogo, decisão e ação nas organizações*. Asa.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(2), 139-142. <https://doi.org/10.1111/ejed.12388>
- Hallonsten, O, (2023). *Empty Innovation Causes and Consequences of Society's Obsession with Entrepreneurship and Growth*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-31479-7>



Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects*, 52(3-4), 231-242. 10.1007/s11125-022-09625-6.

Santos Guerra, M. (2017). *Innovar o morir*, *El Diario de la Educación*. [Innovar o morir - El Diario de la Educación](#)

Serra, L., Alves, J., & Soares, D. (2024a). Do school leaders lead? The perception of educational actors concerning the school transformation. *International Journal of Management in Education*, 18(5), 377-408. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2024.140897>

Serra, L., Alves, J., & Soares, D. (2024b). Pseudomorphosis of schools' system and the fiction of its regulatory processes: a study of educational narratives. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 1-27. <https://doi.org/10.33902/JPR.202424016>