



CATÓLICA
PORTO

EDUCAÇÃO E
PSICOLOGIA

**EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

ATAS DO
I SEMINÁRIO
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO

ATAS DO
I SEMINÁRIO
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

Porto

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Educação e Psicologia

Ficha técnica

Título: Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional, Vol. II – Comunicações Livres

Organizadores: Joaquim Machado (coord.), Cristina Palmeirão, Ilídia Cabral, Isabel Baptista, Joaquim Azevedo, José Matias Alves, Maria do Céu Roldão

Autores: Adérito Barbosa, Adorinda Gonçalves, Alcina Martins, Alexandre Ventura, Almerinda Coutinho, Amelia Alberto, Amélia Simões Figueiredo, Ana Carita, Ana Certã, Ana Cristina Castedo, Ana Cristina Tavares, Ana Isabel Vigário, Ana Maria Calil, Ana Melo, Ana Mouta, Ana Paulino, Ana Pereira, Ana Santos, Andreia Gouveia, Andreia Vale, Angélica Cruz, Angelina Sanches, António Andrade, António Neto-Mendes, António Oliveira, Bruna Ribas, Cândido Miguel Francisco, Carla Alves, Carla Baptista, Carla Cibele Figueiredo, Carla Guerreiro, Carolina Gomes, Carolina Mendes, Cátia Carlos, Christiane Barbato, Cicera Lins, Clara Freire da Cruz, Clara Gomes, Cláudia Gomes, Cláudia Miranda, Conceição Leal da Costa, Cristiana Madureira, Cristina Bastos, Cristina Palmeirão, Cristina Pereira, Daniela Gonçalves, Diana Oliveira, Diogo Esteves, Diogo Esteves, Elisabete Pinto da Costa, Elvira Rodrigues, Elza Mesquita, Emilia Noormahomed, Eva M. Barreira Cerqueiras, Evangelina Bonifácio, Fernando Azevedo, Fernando Sousa, Filipa Araújo, Filipe Couto, Filipe Matos, Flávia Freire, Florbela Samagaio, Francisca Izabel Pereira Maciel, Giane Maria da Silva, Giovanna Costa, Graça Maria Pires, Helena Castro, Helena Correia, Henrique Gomes de Araújo, Ilda Freire, Ilídia Cabral, Isabel Cavas, Isabel Machado, Isabel Rabiães, Isabel Ramos, Isabel Santos, Isilda Monteiro, Joana Fernandes, Joana Isabel Leite, Joana Sousa, João Ferreira, João Formosinho, Joaquim Azevedo, Joaquim Machado, José Almeida, José Pedro Amorim, José Graça, José Matias Alves, José Pacheco, Juan Carlos Torrego Seijo, Laura Rego Agraso, Liliana Costa, Luís Castanheira, Luísa Moreira, Luísa Ribeiro Trigo, Luiz Filipe Machado, Macrina Fernandes, Magda M. R. Venancio, Mahomed Ibraimo, Márcia Leal, Margarida Quinta e Costa, Maria da Conceição Azevedo, Maria da Conceição Martins, Maria da Graça Ferreira da Costa Val, Maria de Lurdes Carvalho, Maria do Céu Roldão, Maria Helena Martinho, Maria Ivone Gaspar, Maria João de Carvalho, Maria José Rodrigues, Maria Lopes de Azevedo, Maria Lucimar Jacinto de Sousa, Marina Pinto, Marli Andre, Marta Garcia Tracana, Martins Vilanculos, Natália Costa, Nazaré Coimbra, Neusa Ambrosetti, Oscar Mofate, Paulo Carvalho, Paulo Gil, Raquel Mariño Fernández, Raul Manuel Tavares de Pina, Regina Coelli Gomes Nascimento, Renilton Cruz, Rosângela Gonçalves de Oliveira, Rosemar Lemos, Rui Amado, Rui Castro, Rui Cordeiro da Eira, Sandra Almeida, Sérgio Ferreira, Sílvia Amorim, Sofia Bergano, Sofia Oliveira Martins, Sónia Soares Lopes, Susana Gastal, Suzana Ribeiro, Teresa Guedes, Vitor Ribeiro, Vivian Assis, Vivianne Lopes, Zita Esteves

Design e Paginação: Departamento de Comunicação e Relações Públicas, Universidade Católica Portuguesa – Porto

Colaboração: Cristina Crava, Francisco Martins

ISBN: 978-989-99486-0-0

Editor: Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia

Local e data: Porto, 2015

UM NOVO MODELO DE GESTÃO DAS ESCOLAS: ENTRE A RETÓRICA DA MUDANÇA E O VAZIO DAS CONSEQUÊNCIAS

ISABEL MARIA CALMEIRO DOS SANTOS (isasan.1@gmail.com) & JOSÉ JOAQUIM FERREIRA MATIAS ALVES (matiasalvesucp.porto@gmail.com)

Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto

RESUMO

O estudo que se apresenta incide sobre a prática da direção/liderança e gestão nas organizações escolares e pretende avaliar que mudanças implicou o Dec. Lei 75/2008 não só a nível organizacional mas também dos modos de ensinar e de aprender.

Os dados e elementos necessários foram recolhidos numa escola ao nível do 3º ciclo do Ensino Básico, situada num meio rural da Beira Interior. É efetuada uma abordagem reflexiva e construtiva sobre as lideranças de topo e quais as consequências que originaram, na perspetiva dos professores, encarregados de educação e alunos, designadamente face à mudança e inovação, e qual o contributo para o sucesso da escola.

O trabalho foi elaborado a partir da análise qualitativa e quantitativa de (entrevistas e inquéritos) e de documentos (atas do Conselho Pedagógico de 2008-2012, Projeto Educativo da Escola e Relatório de Avaliação Externa de Escolas).

Tal pesquisa é complementada com uma investigação quantitativa (inquéritos a professores, encarregados de educação e alunos), com o objetivo de complementar, aprofundar e triangular dados relevantes para o trabalho desenvolvido.

Os relatos dos vários entrevistados, os resultados dos inquéritos e a observação da múltipla documentação permitem-nos afirmar que o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, não se constitui como ponto de viragem das rotinas tradicionalistas para o efetivo exercício e fortalecimento da liderança nem determinou a concretização de novas práticas e matrizes associadas a novos modelos de ensinar e aprender.

Palavras-chave: Inovação; Mudança; Liderança; Modelo gestão

ABSTRACT

The presented study is on the directing practice/ leadership and management in school organizations and aims to evaluate which changes occurred with the Decree Law 75/2008 not only in the organizational level but also in teaching and learning levels.

Data and the necessary elements were gathered in a preparatory school in a rural area in Beira Interior. We will have a reflexive and constructive approach on the top leaders and the consequences in the teachers,

parents and students' perspectives namely towards changes and innovation and what contributed to the school's success.

The work was done after a qualitative and quantitative analysis (interviews and inquiries), documents (minutes from the pedagogical council 2008-2012, the School's Educational project and the School's external Evaluation Report).

Research is complemented with a quantitative research as inquiries to teachers, parents and teachers with the goal to complement, deepen and compare relevant data to the developed project.

The results from the interviewees, inquiries and the multiples documents allow us to state that the Decree Law 75/2008 from April 22 was not a turning point in the traditional routines to empower leadership nor the accomplishment of new practices and matrixes associated to new teaching and learning models.

Keywords: Innovation; Change; Leadership; Management model

Em Portugal, ao longo dos anos, foram sendo prometidas mudanças significativas em todos os níveis de ensino; no entanto, ocorreram apenas algumas alterações a nível institucional, com implementação de legislação diversificada. Têm-se efetuado, como bem refere José Morgado,

“reformas por inclusão – teorizadas, legisladas e implementadas por entidades alheias à instituição escolar – quando devia investir-se em reformas por eclosão – isto é, resultantes de uma alteração profunda da fisiologia curricular, do envolvimento e responsabilização dos agentes educativos, em especial dos professores, e da possibilidade das escolas se assumirem como autênticos espaços de reflexão e decisão coletivas” (Morgado, 2004: 434).

É essencial e também importante que os professores se desenvolvam e aprendam em escolas, enquanto verdadeiras comunidades de aprendizagem, com culturas colaborativas e com uma colegialidade forte (Fullan, 2001).

Tudo isto se relaciona com o clima e a cultura da escola e com a influência que estes exercem nos resultados e na evolução da organização. Como refere Sergiovanni (2004), o clima da escola relaciona-se com a eficácia da mesma, pelo que o seu desenvolvimento, articulado com a liderança escolar, resulta num maior compromisso e melhor desempenho no trabalho desenvolvido pelas pessoas.

Procurámos compreender de que forma as mudanças que ocorreram a nível institucional, pelo Dec.-Lei 75/2008, se refletem nas escolas, não só na vertente estrutural mas também na mudança de papel dos atores, das suas influências e na forma como interagem.

Foi nosso objetivo analisar, descrever e problematizar as implicações que o novo modelo de gestão (Dec. Lei 75/2008, 22/4) provocou não só no clima organizacional mas também de todo o processo de mudança de cultura e de ambiente de escola, do sucesso educativo, da articulação entre a instituição, a família e a comunidade. Igualmente, até que ponto foram promovidas novas práticas que tenham conduzido a melhorias na organização e no processo de ensino/aprendizagem dos alunos. Como consequência da aplicação do Decreto-Lei 75/2008, será que a organização e gestão das escolas teve alterações de fundo e/ou significativas comparativamente ao modelo anterior? Quais? Essas alterações foram estruturais ou superficiais? Modificaram a “gramática” da escola? E se sim, em que sentido e direção?

Levou-se em linha de conta um quadro teórico focalizado nas lideranças educativas e nas alterações que o novo modelo possa ter trazido à escola.

Ou seja, de que forma é que veio alterar, significativamente, a organização da escola e quais as mudanças/ inovações que existiram/ou não. Interessa-nos perceber se uma modificação morfológica de modelo de gestão produz alterações nos modos de trabalhar, de ensinar, de fazer aprender os alunos.

O FOCO DO ESTUDO

A problemática centra-se, portanto, em torno da importância da organização e gestão escolares, em particular as mudanças que recentemente se operaram nas competências do órgão de gestão dos estabelecimentos de ensino e quais as implicações de tais transformações na vida quotidiana das escolas, estando o estudo empírico focalizado numa escola básica de 2º e 3º ciclos do ensino básico. O enquadramento teórico que lhe serviu de base abrange uma visão da evolução da sociedade e da educação, acompanhada de uma descrição histórica da gestão e administração escolar, do modelo liceal até à atualidade.

A investigação pretendeu, portanto, não se centrar apenas numa perspetiva administrativa e organizacional, mas mais numa reflexão acerca das mudanças; não estudar a liderança no sentido restrito do termo mas compreender a forma como influencia o processo de desenvolvimento, a cultura e o clima da escola, o comportamento e o aproveitamento dos alunos, o relacionamento com as famílias e com a comunidade, através das perceções de uma variedade de atores (professores, pais, alunos e das próprias lideranças de topo).

O CONTEXTO DO ESTUDO

Apresentamos um estudo de caso efetuado numa EBI dos 2º e 3º ciclos,¹ inserida num agrupamento rural da Beira Interior. O agrupamento fica na Região Centro de Portugal, Sub-Região Cova da Beira (NUT III), distrito de Castelo Branco. Localizado no centro da região, permite-lhe uma posição de destaque no eixo de desenvolvimento marcado pelos três pólos mais importantes da região: Guarda-Covilhã-Castelo Branco. O concelho tem 51.770 mil habitantes² e é constituído por 31 freguesias. O núcleo urbano tem cerca de 25 146 mil habitantes e cerca de 48,7% da população residente no concelho.

Os dados recolhidos dizem respeito ao período entre 2007 e 2013. Essa circunstância permitiu-nos refletir mais facilmente sobre as mudanças ocorridas a nível institucional e, sobretudo, de que modo é que as mesmas resultaram na prática.

Os inquiridos foram alunos do 3º ciclo do ensino básico, também por serem em maior número, tanto eles como a maioria dos pais/ encarregados de educação fizeram o seu percurso escolar no agrupamento desde o pré-escolar até ao 3º ciclo e conhecem a realidade envolvente. Pareceu-nos que a faixa etária do 3º ciclo lhes permitia uma análise mais objetiva da realidade e seria mais fácil responderem às questões colocadas.

Também o número de professores era mais reduzido, ao nível do 2º ciclo, e alguns docentes lecionavam disciplinas em ambos os ciclos, a maior parte dos docentes do 3º ciclo; também se mantinham na escola há mais de 5 anos e a maior parte desempenharam funções em estruturas de topo ou intermédias.

¹ A seleção dos participantes do estudo foi feita com base em informações da escola e no conhecimento, por parte da investigadora, de que estes eram considerados informadores-chave para o estudo, pela sua experiência e pelos cargos desempenhados na escola. Segundo as recomendações de Bogdan e Biklen (1994: 95) os informadores-chave são os "sujeitos mais dispostos a falar, têm mais experiência no contexto ou são particularmente intuitivos em relação às situações". Desta forma, como referem os autores, corre-se o risco da escolha limitar à sua visão particular sobre a temática. Procurou-se evitar esse risco, seguindo os critérios: ter participantes para cada tipo de funções exercidas ou de cada representação, haver diversidade nas idades dos participantes e diferenças de género.

² A população residente no concelho da Covilhã, de acordo com os censos de 2011, apresentava uma redução de 2735 indivíduos relativamente aos censos de 2001. A distribuição populacional na Cova da Beira corresponde a 57,48%.

A escola-sede (frequentada pelos 2º e 3º ciclos do ensino básico) situa-se num meio sócio-económico desfavorecido, é relativamente pequena e muitos assistentes operacionais, alunos e docentes têm relações familiares ou de amizade entre si.

Podemos, assim, verificar de que forma tais fatores limitavam a ação da direção e que estilo de liderança é exercido.

Estando o diretor à frente do agrupamento desde 2002 torna-se interessante aferir de que forma evoluiu a escola, no seu todo, e que tipo de mudanças ocorreram.

No nosso entender, o Dec.-Lei 75/2008 poderia e deveria conduzir ao reforço da liderança e da autonomia das escolas, conducentes a mudanças nas dinâmicas da organização. Importa analisar se realmente veio reforçar o poder da direção e se conduziu a lideranças promotoras não só na cultura organizacional, mas também nos modos de ensinar e aprender.

NOTA METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS

Para um estudo mais objetivo procedemos à realização de uma pesquisa qualitativa e quantitativa centrada na análise do caso específico do 3º ciclo do ensino básico. Recorremos à recolha e análise de documentos para caracterizar o seu contexto, à entrevista semidiretiva e aos inquéritos por questionário para aquilatar das perceções dos diferentes atores educativos.

O inquérito foi aplicado a professores, alunos e encarregados de educação, no 3º Ciclo do Ensino Básico. Responderam todos os alunos (117), os professores (19) e 60% dos encarregados de educação (66).

Dos professores, a grande maioria dos inquiridos encontram-se entre os 15 e os 25 anos de serviço total (64,5%), 21,1% com menos de 15 anos de serviço e 10,5% apresentam um tempo superior a 25 anos no ensino. No total, 75% dos inquiridos lecionam há mais de 15 anos. A maior parte dos docentes leciona há mais de 5 anos na Escola (63,2%).

Da comparação dos dados, podemos inferir que uma parte considerável dos docentes tem feito a sua carreira na escola.

No que respeita aos encarregados de educação foram aplicados 114³ inquéritos, dos quais responderam 66. A maior percentagem de encarregados de educação na escola (83%) é representada pelo sexo feminino e 72,7% têm idades abaixo dos 45.

Na sua maioria, as habilitações são ao nível do ensino básico (73,2%), dos quais a maior representatividade está no 3º ciclo com 39,3%. Apenas 19,6% frequentaram o ensino secundário. Um EE tem licenciatura e 2 bacharelato.

Foram inquiridos 117 alunos, 67 do sexo masculino (57%) e 50 do sexo feminino (43%).

Foi utilizada a escala de Likert (1 a 5) e para se proceder ao tratamento dos dados obtidos e a informação presente nos questionários foi introduzida no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 20.0. De acordo com os objetivos específicos, os dados são apresentados em tabelas de frequência absoluta (n) e relativa (%). Para avaliar a consistência interna dos itens serão apresentados os valores dos *Alfa de Cronbach*.

³ Aos Encarregados de Educação com mais do que um filho no 3º ciclo apenas foi entregue um inquérito. O número total de alunos respondeu ao inquérito (117).

Efetuámos, assim, uma análise descritiva cujo objetivo é resumir as principais características em um conjunto de dados fazendo uso de tabelas, gráficos e resumos numéricos. Procedeu-se a uma análise univariada mas não foi necessária a aplicação de testes uma vez que estamos perante a aplicação a um global da população-alvo. No que respeita às entrevistas (oito)⁴ analisou-se o conteúdo do material recolhido cuja principal finalidade “é descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” (Guerra, 2006: 69).

De salientar que uma vez que as entrevistas tiveram como suporte um guião a grande maioria das temáticas e problemáticas estão identificadas. Deste modo, no intuito de reunir de forma compreensível o que foi transmitido nas entrevistas, recorreremos à análise categorial (Bardin, 1979) que constitui uma análise temática, geralmente descritiva, e consiste na identificação das variáveis que influenciam determinado fenómeno em estudo “de forma a sacar apenas variáveis explicativas pertinentes.” (cit in Guerra, 2006: 78).

Elaborou-se um estudo de frequência de ocorrência das subcategorias, num primeiro momento, e num segundo momento foi possível chegar a um perceção mais aprofundada da temática em estudo. Procedeu-se, assim, à análise de conteúdo. A análise documental permitiu uma fundamentação dos resultados mais completa.

As atas das reuniões dos Conselhos Pedagógicos de 2007 a 2012, o Projeto Educativo de Escola e o Relatório de Avaliação Externa de Escolas foram os documentos analisados.

Assim, alguns deles, além de terem sido submetidos a análise documental, foram também submetidos a análise de conteúdo, nomeadamente as Atas de Conselho Pedagógico e elaboraram-se: Dados dos Entrevistados (Entrevistas); Explicitação das Subcategorias por Questão e Frequência; Número de atas analisadas em cada ano letivo; Frequência das Categorias das Atas do Conselho Pedagógico; Frequência das Categorias das Atas do Conselho Pedagógico.

No caso do PE e do RAEE também se procedeu e à análise documental de acordo com as categorias utilizadas na análise de conteúdo.

No sentido de confirmar se, na realidade, ocorreram ou não mudanças, organizámos o estudo em torno de cinco itens: Liderança, Poder da Direção, Avaliação Interna/Externa, Formação/Inovação e Mudanças nas Práticas Pedagógicas.

A escolha não foi feita ao acaso, partimos do preâmbulo do Decreto-lei 75/2008, de 22 de abril, e entendemos que estas dimensões seriam essenciais para a compreensão dos objetivos delineados na legislação. Também entendemos que seria necessário complementar com itens que nos revelassem de que forma os atores estão atualizados e se de facto houve um impacto ao nível das dos modos de ensinar e de aprender.

ALGUNS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

No final da nossa investigação, e após a apresentação da informação recolhida a partir da análise quantitativa e qualitativa impunha-se proceder à triangulação dos dados. Só assim seria possível responder às nossas questões de pesquisa esclarecendo e interpretando os dados reunidos e tirar as devidas conclusões de uma forma fiável permitindo, ainda, que a investigadora fosse mais objetiva.

⁴ Foram entrevistados: a professora bibliotecária (docente de Português e ex-presidente do Conselho Pedagógico; um coordenador de Departamento; dois docentes de diferentes disciplinas; duas alunas; uma encarregada de educação e os diretor e subdiretor).

Analisámos a perceção que os vários atores têm sobre a prática de direção e gestão, nomeadamente no que diz respeito à gestão estratégica da escola, ao reforço da liderança e autonomia da mesma, a participação da família e da comunidade. Igualmente merecem particular atenção as mudanças e inovações ocorridas também ao nível das práticas pedagógicas conducentes a uma melhoria no processo ensino/aprendizagem e que promovam o sucesso educativo.

O tópico liderança é considerado fulcral nas escolas e empresas e constitui um dos temas mais abordados na área da administração. É que depende do estilo de liderança o sucesso ou insucesso da organização.

Neste agrupamento, o diretor não promove a motivação e satisfação de uma boa parte dos professores, alunos e encarregados de educação. Alegam que não reconhece o trabalho desenvolvido, apontam que a sua atividade na política e relações pessoais interferem na tomada de algumas posições e no favorecimento a alguns no seio da instituição

O disposto normativo é claro ao referir que se pretendem criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes mas, na realidade, o líder deste agrupamento não assume a função de líder eficaz nem desempenha um papel fundamental na construção e na prática de direção e gestão de pessoas.

A maior parte dos intervenientes não reconhecem nem valorizam as práticas de direção e gestão. Nunca apontam a questão da autonomia, mudança e líder eficaz mas sim a continuidade da situação já anteriormente existente, referindo que apenas mudou a constituição do órgão de gestão e o papel de gestor unipessoal por parte do diretor.

Várias são as problemáticas existentes e que se relacionam entre si, particularmente com a macroestrutura organizacional, com os colaboradores, com as lideranças e as práticas de direção, protagonizando-se em torno do diretor/líder da escola.

Podemos verificar que, ao contrário do que pretende o legislador, neste agrupamento não encontramos um autêntico reforço da liderança, não conseguimos identificar uma liderança democrática, transformacional mas apenas e só um líder que dá cumprimento ao que superiormente foi definido e pouco mais.

Não podemos, deste modo, construir uma verdadeira autonomia. As relações interpessoais, os interesses pessoais e políticos interferem na ação não só da liderança de topo mas também nas intermédias. Não há um verdadeiro trabalho de cooperação dentro da instituição e com a comunidade.

Realmente, os encarregados de educação são os que consideram haver uma maior cooperação/ ligação escola/comunidade, mas o papel do professor e, nomeadamente do diretor de turma, também foi mudando ao longo dos tempos.

Curiosamente, as avaliações externa e interna não tiveram um verdadeiro impacto na organização, o trabalho continuou a desenvolver-se da mesma forma com as mesmas rotinas antes e depois do Dec. Lei 75/2008.

As maiores mudanças percecionadas foram encontradas ao nível dos equipamentos e tecnologia, nomeadamente as Tecnologias de Informação e Comunicação. A escola-sede tem bons equipamentos mas a rentabilização não será a melhor. As práticas, os modos de ensinar e de aprender pouco mudam. Os projetos são os implementados a nível nacional (PAM e PNL) e, mesmo no caso do PAM houve lugar a questões contraditórias, com a Universidade a apontar mais pontos negativos que positivos.

Há a ideia de que o diretor não está motivado, continua a desempenhar as suas funções dentro dos mesmos parâmetros, mudando para um gabinete individual. Não transmite motivação para os alunos, professores e até encarregados de educação. Não é um exemplo a seguir, na palavra de alguns docentes, alunos e encarregada de educação.

Para além de toda a discussão em torno da liderança, é importante relembrar que cingimos a nossa investigação a uma escola e optámos pelo 3º ciclo do ensino básico. Pretendíamos verificar que mudanças efetivas teriam sido detetadas também nos modos de ensinar e aprender ao longo dos últimos anos e, de facto, as respostas vão ao encontro do que entendíamos: não há mudanças nem inovação neste tipo de agrupamentos que cada vez se isolam mais sobre si mesmos e repetem as práticas, sendo resistentes à mudança. Também é importante compreender que a maior parte do corpo docente se mantém ali há vários anos e já tem definido o seu papel na escola e na comunidade.

Há ainda a apontar vários fatores para o insucesso de alguns alunos, tais como a interioridade, a baixa escolaridade dos pais, o isolamento em que vivem alguns nas suas aldeias, mas acontece a devida reflexão sobre novas práticas que induzam à motivação e empenho dos estudantes.

Os inquiridos realçam algumas implicações pouco satisfatórias para a boa prática de direção e gestão de pessoas, como a motivação do grupo de trabalho, a satisfação patente, o trabalho colaborativo, a não promoção da mudança e da inovação. O próprio diretor confirma que continua a gerir de uma forma colegial, reunindo-se mensalmente com os outros elementos da direção.

O líder desta escola não fomenta a participação de todos os agentes ativos, não elogia ou motiva a todos do mesmo modo. Por outro lado, também não conseguimos discernir ou identificar verdadeiras práticas de mudança e inovação, mas sim a continuidade de um trabalho que apenas segue o legislado e pouco mais.

Os próprios agentes externos, neste caso os encarregados de educação, não estão motivados para participar na vida ativa da escola, apesar de se verificar algum esforço por parte da instituição.

Há ainda a realçar o facto de não se ter verificado a real operacionalização da mudança. A elaboração do PE (2011/2013) foi uma continuidade do anterior (2007/2010), apenas se fizeram algumas alterações pontuais tanto a nível de objetivos como plano de ação e a nível pedagógico-didático. As modificações apontadas resumem-se e refletem o legislado no que respeita ao papel do diretor. A elaboração deste documento, é reflexo da autonomia da escola na determinação da sua política educativa tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino e da escola (LBSE, art.º 4.º, ponto 3). Neste sentido, apreendemos que o PE é a menção que representa os valores, intenções, necessidades e as aspirações da comunidade educativa (Macedo, 1994: 113).

Este estudo mostra-nos que embora não exista um estilo de liderança “puro”, está patente um estilo de liderança mais autocrático⁵ e não democrático, que se distingue pelo incentivo à participação na formulação de políticas, estratégias e nas tomadas de decisões, havendo margens significativas de autonomia e liberdade para os membros da organização.

⁵ É também chamada *liderança autoritária*. A sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem querer explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o *líder autocrático* controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica suficientemente o objetivo do seu trabalho. As pesquisas têm demonstrado que a *liderança autocrática* cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

Este líder chama a si a direção da escola, toma as decisões de acordo com as suas ideias e ideais e apenas cumpre o legislado em vigor. Para ele, ser diretor poderá ser um cargo de prestígio mas não é minimamente reconhecido como um verdadeiro líder nem conduz ao prestígio da escola ou ao seu efetivo desenvolvimento.

O Dec. Lei 75/2008 acabou por lhe trazer mais poder, como órgão unipessoal, mas, na prática, pouco ou nada mudou porque não o usa para transformar ou melhorar a organização, designadamente no que respeita à liderança e mudanças de fundo na organização.

O preâmbulo do Dec. Lei 75/2008 é claro quando indica que o novo modelo de gestão pretende fortalecer a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção das escolas, para que fosse reforçada a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação.

Indica, como principal objetivo, o reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Em segundo lugar, reforçar as lideranças das escolas, criando condições para que elas se afirmem como boas e eficazes, no pressuposto de que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado de autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo e de executar localmente as medidas de política educativa. Por último, propõe o reforço da autonomia das escolas sendo, por isso, necessário criar as condições para que isso se torne realidade, conferindo para o efeito maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o diretor. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade.

A organização propõe-se atingir os objetivos propostos, mas de uma forma muito personalizada. Quer mostrar que mudou mas há uma resistência natural, alicerçada, voluntária ou involuntariamente, pela acomodação e rotinas estabelecidas durante muito tempo.

É notória a resistência à inovação, a falta de empenho dos corpos docente e discente, um conflito latente de insatisfação que não permite um trabalho cooperativo que conduza à implementação de novas práticas dentro e fora da sala de aula.

No ambiente relacional, verificamos que existe uma dimensão política, mais centrada na dimensão organizacional e na burocracia, a social (centrada na dimensão da relação da escola com a sociedade, nos seus dinamismos e com a imagem que é projetada).

Existem pressões externas e internas (isomorfismo coercivo) que influenciam o ambiente organizacional, designadamente as preocupações relacionadas com a reorganização do poder, a degradação do ambiente social, onde existe uma competição e individualismo cada vez mais visíveis, e degradação das relações entre os atores.

Podemos identificar diversas causas individuais de resistência à mudança: a intolerância à incerteza, a preferência pela estabilidade, o receio de ser incapaz de se adaptar, a insegurança, a ansiedade, a crença de que perante o desconhecido se perde o controlo. Por outro lado, existem também causas de resistência organizacional: valores divergentes dos instalados na cultura organizacional, estruturas demasiado burocráticas, histórias negativas associadas ao passado, a ausência de participação e de confiança na gestão e uma liderança centrada nos interesses pessoais e dos grupos dominantes. Deste modo, impõe-se como lema primordial cumprir o legislado e exercer o poder, por parte do diretor, de uma forma autocrática, sendo muito fraca e frágil a capacidade da organização para mudar.

A análise de Michel Crozier (1964), a partir do caso francês, revela as forças que bloqueiam a adaptação das estruturas económicas, políticas e sociais que poderiam promover a modernização das organizações.

Considera que a mudança é um processo coletivo onde se devem criar e fixar regras para jogar aquilo que ele designa de o jogo social da cooperação e do conflito, através da negociação de interesses e estabelecendo uma nova estrutura e uma nova ordem social. Não se trata de uma mudança técnica, mas da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controlo de recursos, hábitos e práticas sociais que favoreçam a implementação efetiva da nova tecnologia, ferramenta ou modelos de gestão. Trata-se da construção de um novo sistema organizacional.

O paradoxo fundamental é que o novo sistema só pode ser construído a partir do anterior, mas deve romper, parcialmente, com o mesmo. A implementação de um novo modelo, de uma nova tecnologia, por exemplo, implica mudança de hábitos, comportamentos e práticas sociais.

De acordo com a teoria neoinstitucionalista, aplicada às organizações, podemos inferir que o modelo de gestão ou tecnologia existe para adequar a organização às pressões isomórficas de seu ambiente institucional, auxiliando a obter legitimidade externa. A inovação tecnológica e a implementação efetiva de sistemas de informação questionam o sistema anterior, por um lado, e, por outro, procedem ao seu redesenho e à criação de um sistema novo. O processo depende da criação de um sistema de regras que favoreça a mudança comportamental dos intervenientes, a partir de seus interesses estratégicos. Só assim o sistema convencional anterior poderá ser questionado e um novo sistema proposto. Sem inovação organizacional não se concretiza a inovação tecnológica nem se implementam instrumentos administrativos e modelos de gestão novos.

Retomamos, assim, a tese de Michel Crozier de que a realidade não se muda por decreto. Mas o poder político persiste na retórica da mudança, das lideranças fortes de forma a criar a ilusão de uma alteração positiva e para legitimar a sua ação política.

NOTA CONCLUSIVA

Em resumo, podemos concluir que o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, não se constituiu como ponto de viragem das rotinas tradicionalistas para o efetivo exercício e fortalecimento da liderança nem determinou a concretização de novas práticas e matrizes associadas a novos modelos de aprender e ensinar. Foi, por isso, a ficção (e a ilusão) necessária para que tudo permanecesse mais ou menos na mesma.

BIBLIOGRAFIA

- Ackroyd, S. (2000). Re-creating common ground: Elements for pos-paradigmatic organization studies. In J. Hassard e M. Parker (Eds.), *Towards a new theory of organizations* (pp. 269 - 297). London: Routledge.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Crozier, M. (1964), - *Le phénomène bureaucratique*. Paris: SEUIL.
- Crozier, M. e E. Friedberg. (1977). *L'acteur t le système*. Paris: SEUIL.
- Crozier, M. (1992). El cambio en las organizaciones públicas. *Gestión y Política Pública*, I, Nº 1, 93-100.
- Crozier, M.; E. Friedberg. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la accióncolectiva*. México: FCE.
- Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, regulamenta o novo regime de autonomia, administração e gestão das escolas com o objetivo de reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos, favorecendo lideranças fortes e a autonomia das escolas.
- Formosinho, J. (1984). “A renovação pedagógica numa administração burocrática centralizada” in *O Ensino*. n.º 7-10, pp. 101-107.
- Formosinho, J. (1985). “A escola como burocracia”. Braga: UM. pp. 1-10. Policopiado.
- Formosinho, J. (1998). A Administração das Escolas: entre a Evolução e a Continuidade. *Rumos*, ano 5, nº 22, Maio-Junho, 30.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo (ebook)* (1ª ed.). Cascais: Princípia.
- Guerra, M. S. (2000a). *A escola que aprende* (2ª ed.). Porto: Asa.
- Guerra, M. S. (Ed.). (2002). *Entre bastidores - O lado oculto da organização escolar* (1ª ed.). Porto: Edições Asa.
- Libâneo, J. (2001). *Organização da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Alternativa.
- Lima, L. (1992). *A Escola como Organização e participação na organização escolar. Um estudo à Escola Secundária em Portugal (1974 – 1988)*. Braga: IEP.
- Lima, L. (1988). “Modelos de organização das escolas básicas e secundárias” in *CRSE Seminários - A gestão do sistema escolar*. Lisboa: GEP. pp. 149-195.
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: UM. 1ª Edição.
- Macedo, L. (1994). *Ensaio Construtivistas*.3. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Morgado, J. (2004). *Qualidade na educação: Um desafio para os professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Perrenoud, P. (2002). *Aprender a Negociar a Mudança em Educação. Novas estratégias de inovação*. Porto: ASA.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *O mundo da liderança* (1ª ed.). Porto: Asa.