
CAPÍTULO V
CONSIDERAÇÕES FINAIS

1 – Considerações Finais e Sugestões

Neste capítulo apresentamos as considerações finais sobre o estudo, estruturadas pelos objectivos de investigação e organizadas em quatro categorias: *i)* Caracterização da Escola; *ii)* Tipo de Liderança *iii)* Cultura Profissional dos Professores e *iv)* Relação entre Liderança e Cultura Profissional dos Professores.

Neste capítulo, procuramos fazer uma síntese da interpretação e discussão dos resultados obtidos, tendo sempre presente o enquadramento teórico. Terminamos o capítulo apresentando algumas limitações do estudo e indicações para a realização de futura investigação.

1. 1. Caracterização da Escola

Da análise ao projecto de intervenção do Director, ao regulamento interno e ao conteúdo da entrevista realizada ao Director, verificámos que a escola está num processo de mudança, ainda que tranquilo e seguro, por vários motivos: *i)* remodelação do edifício; *ii)* nova direcção executiva; *iii)* renovação do quadro docente; *iv)* exigências oriundas do novo paradigma social dos alunos e *v)* avaliação do desempenho docente.

É claramente uma escola em mudança, mas uma mudança assegurada com tranquilidade, sob um olhar, cuidado atento e acção sensata (Hameline, 1991, citado por Formosinho, 2000) feito por dentro, através da visão do Director, como um processo lento e tranquilo (Formosinho, 2000). Um dos obstáculos à concretização da introdução da mudança nas escolas, ou das ideias educacionais da actualidade, é precisamente a “retórica da mobilização” e responsabilização que apenas “contribuem para criar e alimentar a azáfama de mudança e a instabilidade” (Formosinho, 2000, p. 111), o que não verificámos neste estudo.

Considerámos que a imagem referente a esta escola, de acordo com o cruzamento de todas as informações obtidas é uma imagem de uma escola reflexiva (Alarcão, 2000) ou organização apta a aprender (Dalin & Rolf, 1993). Segundo o relatório da Avaliação Externa (2008), da Inspeção-Geral de Educação, a escola reunia as condições para se transformar numa comunidade profissional de aprendizagem como “um espaço de socialização e de intervenção ética e cívica” (p. 4), pelas metas claras e avaliáveis para a sua acção. Esta orientação continua a ser identificável nos documentos estruturantes da

escola. Como organização apta a aprender, constatámos que é prematuro caracterizá-la de forma simples, porque ainda que o corpo docente seja qualificado, falta-lhes o espírito de comunidade colaborativa que transparece na análise dos resultados na dimensão cultura profissional dos professores.

Por outro lado a percepção que os professores têm do tipo de liderança da escola exclui de forma muito clara uma imagem anárquica ou exclusivamente empresarial ou burocrática. Os resultados obtidos indiciam essa exclusão.

Há características no conteúdo da entrevista ao Director e nos resultados do inquérito por questionário, de que a gestão e a hierarquia são variáveis inerentes a esta forma de o Director organizar a escola, mas estas fazem parte do mundo dos sistemas (Sergiovanni, 2004a) e são garante de estrutura e rigor na condução da organização escolar.

Trepasa na linguagem não verbal do Director, assim como dos membros da direcção executiva, com os quais tivemos contacto directo, um orgulho humilde, um saber estar tranquilo no processo de transição em que se encontram. As iniciativas realizadas de que tivemos conhecimento através da página da escola, bem como através de conversas informais com sujeitos da escola, surgiram no âmbito da relação e abertura da escola à comunidade. Não são actividades que transformem a escola numa “árvore de natal” (Kerbow, Rollow & Easton, 1998, citados por Fullan, 2003) ou numa “hipocrisia organizada” (Brunsson, 2006), porque são interpretadas de acordo com uma das linhas orientadoras da acção da escola, *Intensificar a Relação com a Comunidade* e com os objectivos propostos: inserção e abertura da escola à comunidade (...) espaço de abertura, de gestão aberta e envolvência com a comunidade.

Referimos que na visão da escola como espaço de aprendizagem (Senge, 2005 e Bolívar, 2010a) a relação com a comunidade (abertura e diálogo) é uma das vertentes promotoras do conhecimento e sucesso da escola.

O orgulho patenteado em relação ao novo espaço (*nova escola*), com traça tradicional articulada com arquitectura contemporânea fizeram o lema da escola: “Somos uma escola com orgulho no seu passado, que vive intensamente o presente e que se prepara para o futuro” (País Positivo, 2010, p. 46) ou “Nos ensinamentos do passado construiremos os alicerces do futuro.”

1. 2. Tipo de Liderança

No que diz respeito à *liderança predominante na direcção da escola*, os resultados

obtidos através do inquérito por questionário deram-nos uma percepção de como o Director da escola era identificado pelos docentes e funcionários, e concluímos da análise dos mesmos que o tipo de liderança percebido era uma liderança transformacional, partilhada ou pedagógica (sete dos nove itens desse tipo de liderança foram seleccionados) ainda que com alguns traços de liderança transaccional (um item seleccionado dos nove).

Esta percepção é corroborada pela entrevista que realizámos ao Director da escola, na medida em que as características por ele atribuídas a um líder/Director cruzam-se com os itens seleccionados pelos professores.

A *Definição de orientações focalizadas no progresso dos alunos*, é uma das prioridades da gestão desta escola, através da promoção do desenvolvimento integral dos alunos, quer no prosseguimento de estudos, quer ao nível da integração na vida activa. A tomada de consciência de que as escolas têm um papel formativo, na construção de cidadãos activos e equilibrados, é entendida pelo Director como uma das missões da escola. Numa entrevista dada pelo referido Director ao País Positivo (2010, p. 46) é referido que fica reservado à escola “o papel de formar jovens para a cidadania, jovens conscientes e intervenientes na coisa pública os quais constituirão a sociedade de amanhã” e nesse sentido cabe-lhes a missão de “semear nos jovens princípios e valores de uma sociedade moderna, tolerante e inclusiva”.

Este discurso é corroborado pela forma como os professores e o pessoal não docente percebem a sua actuação e com as acções internas referentes à inclusão dos jovens, através do acompanhamento por equipas especializadas que visam sobretudo auxiliar e supervisionar o comportamento do aluno, a fim de alterar o seu aproveitamento escolar. Do acompanhamento que é feito aos alunos, nomeadamente no que diz respeito à alteração de comportamentos, consideramos que é visível a preocupação com a vertente pedagógica, instrucional e educacional da sua liderança.

É uma escola que se organiza para a *resolução de problemas*, uma vez que identifica problemas (primeiro passo para os resolver ou minimizar), como se pode verificar no projecto de intervenção, assim como no projecto educativo. A actuação do Director como decisor (tomar decisões) compreende a identificação de problemas com a finalidade de os colmatar.

O apoio e fomento à qualidade do trabalho docente, prática de uma liderança partilhada e estímulo ao trabalho colaborativo, transparecem no discurso do nosso entrevistado e no projecto educativo, na vontade de envolver de *forma partilhada* todos os

intervenientes no processo educativo, através da identificação de problemas e apresentação de soluções potenciando, desta forma a criação de uma cultura organizacional de escola e *um sentimento de pertença* à mesma. Esse envolvimento passa pela *descentralização do poder* atribuído ao Director através do reforço da autonomia dada aos docentes e aos líderes intermédios.

Esta abertura e partilha com os outros membros da comunidade, a capacidade que manifesta em saber ouvir os outros, num espírito democrático, permite-nos inferir que cria as condições de incentivo ao desenvolvimento profissional dos professores e pessoal não docente, assim como cria expectativas nos membros da comunidade.

A preocupação com os resultados escolares, do qual emerge uma noção de liderança transaccional, transparece na preocupação com a excelência dos alunos, na ênfase dada aos resultados escolares. Mas realçamos que estes resultados, segundo o nosso entrevistado, estão articulados com os processos.

Uma visão para a excelência e outra para a inclusão completam-se numa preocupação com a dimensão pedagógica e instrucional para e com os alunos. Os resultados são importantes, mas sem descurar os processos.

A hierarquia existente na escola permite ao Director a distribuição de responsabilidades e é neste sentido que a percebemos. Verificámos também que há uma preocupação em relevar a vertente burocrática, delegando essas funções em várias estruturas internas ou externas à escola, para que a direcção se possa concentrar no domínio fundamental que é a vertente pedagógica da escola.

1. 3. Cultura Profissional dos Professores

A heterogeneidade de culturas profissionais percebidas pelos inquiridos corresponde um pouco à vertente especial de uma escola secundária (Hargreaves, 1994 e Sanches, 2000).

A preferência dos docentes por um trabalho em grupo disciplinar e a ligação ao grupo disciplinar são indicadores de uma cultura balcanizada ou fragmentada. Corresponde à noção de trabalho em grupos disciplinares e onde se identifica como problema a fraca articulação intra-departamental, sobretudo quando os departamentos curriculares são compostos por muitos docentes e diferentes grupos disciplinares, como é caso dos departamentos curriculares desta escola. Estamos perante docentes que resolvem os seus problemas dentro do grupo ou subgrupo disciplinar a que pertencem, e nalguns dos

casos devido ao tempo de permanência na mesma escola vão criando rotinas, crenças, rotinas defensivas que não os tornam permeáveis ao espírito colaborativo. A especificidade das suas disciplinas ou até o próprio espaço onde dão as aulas pode criar uma certa barreira ao trabalho em grande grupo: trabalham no interior do seu pequeno grupo de forma que consideram colaborativa, porque a linguagem é a mesma, produzem materiais ou actividades em conjunto e não consideram haver necessidade, nem tempo, para outro tipo ou forma de trabalho.

Dialogar sobre os seus problemas profissionais e pessoais, enquadra-se na grande família, cultura que pode emergir em grupos de pessoas que trabalham em conjunto, mas devido ao conhecimento e empatia que têm umas com as outras consideram que a vertente pessoal e profissional pode ser um elo de ligação entre si.

Admitir conselhos sobre as suas práticas para evitar problemas é uma prática que pertence à colegialidade forçada. Esta cultura pode aparecer de forma indirecta devido aos esforços da direcção em corrigir o espírito individualista ou balcanizado de escola através de algumas acções que incentivam ao trabalho com os outros. Na entrevista realizada corroborámos esta ideia devido à ênfase dada pelo Director às acções (criação de espaços de trabalho, actividades conjuntas...) que estava a implementar para obrigar à mudança da forma de trabalhar dos professores (e da cultura profissional).

O individualismo, sobretudo na manifestação de pertença à turma que leccionam é uma forma de estar, dos docentes se protegerem do grande grupo que é a escola. Esta forma de trabalhar isoladamente pode ser interpretada, pelos dados que temos, sob dois prismas: *i*) a mobilidade docente e consecutiva desmotivação profissional podem condicionar a forma de estar e trabalhar e *ii*) uma opção clara e livre do professor por outras variáveis complexas, como a livre iniciativa, autonomia de pensamento e práticas pedagógicas.

Por fim, o espírito colaborativo, assinalado na organização de projectos e na solicitação de conselhos sobre práticas pedagógicas, é sinal de que a vontade ou o espírito de grupo existe, bem como a necessidade de partilhar ideias e aprendizagens entre si. Será uma potencialidade a saber desenvolver pela comunidade e pela direcção executiva da escola.

1. 4. Relação entre Liderança e Cultura profissional dos Professores

A hipótese de haver uma relação entre o tipo de liderança e a cultura profissional

dos professores nesta escola, e de acordo com os dados recolhidos, nesta fase é pouco conclusiva.

Verificámos indícios da possibilidade de existência de uma relação de influência, na preocupação do Director, quando pensa que os novos espaços, assim como algumas directrizes que tem dado podem alterar a forma como os docentes trabalham entre si. Constatámos que há directrizes, por parte da direcção, que pretendem desenvolver a colaboração. O problema é que muitas vezes essas directivas não promovem nada mais do que uma colegialidade forçada (Sanches, 2000).

Quanto ao nosso Problema de Investigação: *Será que o estilo de liderança da Direcção de uma Escola influencia a forma como os professores trabalham ao nível dos Departamentos Curriculares?* Pensamos que os resultados obtidos mostram indícios dessa relação de influência, mas também temos a noção de que a cultura profissional, ou a forma como os professores trabalham pode ser uma forte barreira ou impedimento a qualquer tentativa de influência que tente ser exercida. Sabemos que a haver influência, essa será sempre mitigada, porque a heterogeneidade de culturas poderá dificultar um trabalho concertado do Director, mas o facto de se poder ser líder distribuindo (partilhando) essa liderança poderá eventualmente funcionar como medida de influência.

Referimos ainda que a preocupação com os alunos é uma visão orientadora da escola que obviamente se viabiliza através da forma como os docentes trabalham para e com os alunos.

2 - Limitações do Estudo e Sugestões para Investigação Futura

Apesar de o estudo ter sido circunscrito a apenas uma escola e de os resultados não serem generalizáveis, esta investigação oferece, quanto a nós, um contributo substancial para conhecer as concepções que os professores e o pessoal não docente têm sobre a liderança e a cultura profissional dos professores. Estabelecer uma relação entre estas duas dimensões é complexo, uma vez que são muitas as variáveis envolvidas.

Neste estudo procurámos conhecer concepções de professores, pessoal não docente e Director da escola através do inquérito por questionário e por entrevista. O questionário permitiu recolher uma quantidade elevada de dados que permitiu *lançar alguma luz* sobre a problemática em estudo, embora tenham surgido alguns constrangimentos relacionados com as respostas aos mesmos. No entanto, os dados recolhidos não nos permitiram informação suficiente para resolvermos algumas das questões que posteriormente

nos surgiram.

Consideramos ainda que, não termos realizado entrevistas aos coordenadores de departamento foi uma limitação ao estudo, porque essa informação poder-nos-ia ter permitido encontrar *outros caminhos* (pistas) para o estudo. Consideramos que a sua não realização se deveu ao factor tempo e ao número de informação que tínhamos para tratar num curto período de tempo. Se o estudo tinha que ser exequível no tempo e no espaço, a nossa decisão foi considerada a mais razoável e consciente.

As situações apontadas, conjuntamente com os meios disponíveis e as limitações próprias de um principiante, no domínio da prática da investigação educativa, delinea-ram a configuração que a investigação tomou.

Sugerimos, então que num estudo futuro se entrevistem alguns dos participantes nos questionários para recolha e aprofundamento de informação adicional.

Também defendemos que seria interessante estar na escola como observador não participante durante um período de tempo e assistir a alguns procedimentos ou rotinas escolares, para que no terreno a informação fluísse de forma mais natural e fiável.

Consideramos pertinente, dado que esta Direcção se encontra só há dois anos em exercício de funções, repetir o estudo e verificar se houve alterações na cultura profissional dos professores e na liderança exercida.

Por último, salientamos que este estudo poderia ser utilizado pela escola, como complemento dos procedimentos de avaliação interna e como (in)formação ao nível dos processos de auto-regulação. De acordo com Fortin e Gélinas (1999), citados por Bouverier (2001), esta auto-regulação ou meta-cognição, realizada a partir de uma atitude reflexiva sobre a acção, poderá permitir a tomada de consciência do rumo que a escola está a tomar, sobre como estruturar novas medidas e proceder a correcções de trajectórias e posicionamentos perante a organização e funcionamento da escola.

Fazendo um balanço sobre o desenvolvimento deste trabalho, podemos afirmar que ele constituiu uma etapa importante do nosso processo de desenvolvimento profissional, ao permitir a articulação entre as dimensões da investigação e a realidade escolar em que nos encontramos.