
CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as escolas, entendidas como espaços de ensino e aprendizagem, têm sido alvo de profundas reestruturações organizacionais e de funcionamento que influenciam a forma como o trabalho do professor se desenvolve.

O Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, atribui às escolas uma missão de serviço público, que consiste em dotar,

todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar -se a governação das escolas (p. 2341).

Pretende-se dar autonomia às escolas, através do reforço das competências da figura do órgão de direcção da escola, para que estas se transformem em espaços eficazes de melhoria da prestação de um serviço público de educação.

Ao fortalecer a figura do órgão de direcção da escola pretende-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui, de acordo com o dito Decreto-lei, uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração e gestão escolar. Considera-se que o sucesso das organizações depende não só da qualidade dos seus recursos humanos, mas, essencialmente da sua correcta gestão:

Impunha -se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa (p. 2342).

Estudos recentes mostram que a relevância que a liderança adquire nos dias de hoje reside no facto das suas práticas poderem ter um impacto positivo ou negativo, sobre as formas de trabalho dos professores e, conseqüentemente, nos resultados da aprendizagem (Barber, 2007; Leithwood, Harris e Hopkins, 2008; Bolívar, 2009). A liderança é vista como tendo um papel chave no desenvolvimento escolar através da influência que pode ter na motivação e no desenvolvimento profissional dos professores. Referem que a liderança, ou o tipo de liderança exercido pelo Director de escola, é considerada como uma variável fundamental na influência sobre os resultados escolares dos alunos (NCSL, 2006; Barber, 2007; OCDE, 2009). O *efeito-director*, ainda que não tendo uma

influência directa sobre as aprendizagens dos alunos (porque não é o Director que está em sala de aula), consubstancia-se na sua visão e actuação na organização escolar. Estas, por sua vez, podem interferir com as práticas dos professores e na forma como estes interagem e trabalham, e desta forma, contribuir para um ensino e aprendizagem de melhor qualidade.

As alterações no paradigma social dos alunos que entram nas escolas, assim como no paradigma económico-social e cultural da sociedade, implicam que no âmbito escolar haja alterações, nomeadamente nas exigências ao nível das lideranças. A prioridade nos dias de hoje está no desenvolvimento da *performance* dos alunos na autonomia para tomar decisões, na sua integração na vida activa ou prosseguimento de estudos e cabe à escola contribuir “para o melhoramento da sociedade através da formação de cidadãos críticos, responsáveis e honrados” (Guerra, 2000, p. 7).

Neste paradigma de mudança (social e económica) as escolas, que não são instituições hermeticamente fechadas (Guerra, 2000) ao exterior, devem preparar-se para as repercussões ou impacto das mudanças, e para o enorme esforço que lhes é pedido, no sentido de darem respostas às alterações da sociedade, às novas exigências que lhe são “decretadas” e às mudanças que emergem no seu interior.

Do Decreto- lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, emana um conjunto de indicações com vista a prescrever a abertura da escola à comunidade através do reforço da liderança unipessoal do Director da escola, considerando-o o máximo responsável pelo processo de adaptação e modificação da organização escolar ao novo paradigma existente.

As investigações no campo da liderança escolar “Strong leadership provides the bridge to successful adaptation and transition” (O’Neill, 1981; Slatter, 1984; Tushman & Romanelli, 1985), citados por Murphy, Elliott, Goldring e Porter (2006), mostram que em situações de transformação o equilíbrio básico das escolas é desequilibrado pelas mudanças que vão emergindo, e no caso da realidade portuguesa, esse desequilíbrio advém ainda da introdução do referido decreto.

Neste contexto, as responsabilidades escolares, ao nível da liderança, devem ser clarificadas e delimitadas e o seu exercício ser visto como um processo de influência que leva os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências em função de tarefas e projectos comuns (Bolívar, 2003).

Como processo de influência podemos inferir que se trata de um movimento sistémico, feito a partir do interior da própria organização escolar, de forma consistente e com uma missão clara e objectiva. Esta missão deve envolver toda a comunidade esco-

lar, para que todos sintam que a mudança é intrínseca ao processo de desenvolvimento profissional e obviamente ao desenvolvimento das aprendizagens de todos.

Neste sentido, a responsabilidade da liderança passa pela compreensão das práticas que permitam o desenvolvimento do ensinar e aprender, para promoção de níveis de autonomia sustentados. Os líderes escolares necessitam de tempo, capacidade e suporte para se focalizarem nas práticas que promovem a aprendizagem. Para isso necessitam de adoptar uma liderança distribuída, com novos modelos de prestação de contas (*accountability*) e assim poderem redefinir a responsabilidade da liderança no desenvolvimento das aprendizagens dos alunos (e restantes elementos da comunidade escolar).

Uma forma de exercer esse processo consiste em *i*) apoiar, avaliar e desenvolver a qualidade docente, promovendo equipas de trabalho e desenvolver processos de monitorização docente (supervisionar); *ii*) desenvolver metas, planos e objectivos e monitorizar progressos (*accountability*); *iii*) ter uma visão estratégica sobre recursos humanos e financeiros e *iv*) colaborar com outras escolas (OCDE, 2009).

Neste contexto, a noção de *Rosto* da autoridade protagonizado pelo Director escolar, assumiria uma liderança e responsabilidades distribuídas: a visão mais burocrática/empresarial da administração escolar daria lugar a uma forma de liderar para a mudança, democrática, centrada nas aprendizagens, e de acordo com o Decreto-lei, estariam reunidas as condições para a prestação de um serviço público de qualidade.

Mas, e de acordo com (Guerra, 2000), a escola “não está situada no vazio”, ou seja, os profissionais que nela trabalham integram uma cultura (ou culturas) que constitui uma rede de crenças, expectativas, normas e comportamentos. Das interações que estes protagonistas do ensino vão tendo na escola resulta uma “impressão digital” (Guerra, 2000) da própria escola que reproduz a identidade, o desenvolvimento profissional e a socialização dos elementos dessa escola. Essa marca (rastro), que é a impressão digital da escola, cria a diferença de escola para escola, que transparece na cultura e subculturas dessa mesma organização.

O universo de significados que a escola cria, através dos rituais, rotinas, crenças ou *ethos* vai repercutir-se na forma como os professores exercem a sua actividade, nas relações que têm entre si, nas práticas que utilizam, isto é, este processo de aculturação condiciona as estruturas, a forma de organizar o espaço e a maneira de articular as suas relações (Guerra, 2000; Sergiovanni, 2004a; Elmore, 2008).

Defendemos, na esteira de Alarcão (2000), que a vida na escola é complexa, heterogénea, ambígua, porque nela se cruzam e interligam percursos, mundos e valores dife-

rentes que criam muitas vezes *seres, estares e saberes* fragmentados. Deste modo o apelo a lideranças fortes e eficazes visa a identificação e a reflexão sobre este tipo de práticas, para que nesse processo que superintende a mobilização de todos, se consiga criar uma cultura flexível, colegial ou colaborativa onde a mudança possa acontecer de forma responsável e sustentada.

Investigações neste âmbito, reconhecem que em escolas com uma cultura mais individualista ou fragmentada (Hargreaves, 1994; Guerra, 2000; Fullan, 2003) o enclausuramento em que os profissionais vivem, não lhes permite sentirem capacidade de abertura a novas ideias, nem são flexíveis à introdução das mesmas.

Nestes contextos, a função do líder deve situar-se no facilitar ou impulsionar estratégico da mudança, através de um olhar atento (a partir da sua visão por dentro da escola), helicoidal ou sistémico, quase poderá constituir como o veículo de reconhecimento da necessidade de intervir na construção de uma escola “como organização que continuamente se pensa a si mesma” (Alarcão, 2000).

Este líder deve assumir-se como um supervisor organizacional ou educativo, na medida em que, enquanto prático reflexivo, pode contribuir para a concretização do desenvolvimento qualitativo da organização escolar (Alarcão, 2000, 2009) e assim concretizar o protagonizado na lei. Esta postura, poderá possibilitar ainda, que o acompanhamento, o apoio, o cuidar do outro, a monitorização sobre o que é a escola, seja efectuado no seu seio, mesmo no interior dos contextos mais resistentes à mudança.

A reflexão terá de começar a partir de dentro, “inventando uma cultura de escola em que a supervisão coordene, sistematize, oriente e ampare os subsistemas nela existentes” (Sá-Chaves, 2000), recriando a relação comunidade-escola através de uma formação de professores aprofundada, em que o professor deixe a solidão do ser, saber e fazer fragmentado e o transforme num ser, saber e fazer solidário ou colaborativo.

O papel de líder (do Director) deve ser exercido pelo supervisor educativo (alargamento do conceito de supervisor), porque sendo membro da comunidade educativa, sente os problemas reais dessa comunidade, conhece o contexto em que se desenrola a actividade lectiva, tem uma visão de conjunto sobre todo o processo educativo e ao acompanhar este processo, avalia, pensa e acompanha a resolução de problemas de uma forma colaborativa (Alarcão, 2000, 2009).

Assim, este líder supervisor está implicado e implica os outros intervenientes da comunidade, no desenvolvimento qualitativo da comunidade escolar, ajudando a pensar o desenvolvimento dos que nela estudam, ensinam e aprendem. Desta forma, podem ser

criadas as condições para que nas escolas se formem “amizades críticas”, capazes de se aconselharem e se reencaaminharem uns aos outros, com “relações de trabalho colegiais em que a «pessoa» é tão importante quanto o «profissional»” (Day, 2004).

De acordo com Sergiovanni (2004b, p. 128) “supervisionar significa prestar atenção, assistir, ter uma visão geral sobre o que se passa e tenciona realizar”. Sendo assim, a supervisão implica, para o Director, responsabilidades integradas num *cuidar firme e brando* que o leve a,

preocupar-se com a escola, os valores e os objectivos em que esta assenta, os alunos que servem, os pais que representam, os professores de quem dependem para fazer o que for preciso para, por um lado, proteger os valores e objectivos escolares e, por outro, capacitar a sua concretização. (Sergiovanni, 2004b, p. 129).

Concluimos, afirmando que a influência da liderança na cultura profissional dos professores e conseqüentemente nas práticas educativas e aprendizagens dos alunos, porque contribui para a construção das condições de desenvolvimento e aprendizagem da escola enquanto organização que aprende, está amplamente documentada na literatura (Rutter *et al.*, 1979; Ball, 1987; Hargreaves, 1994; Southworth, 2002; Fullan, 2003; Day, 2004). Em Portugal, Diogo (2004) afirma que:

O papel das lideranças das escolas será o de as saber preparar para construir um projecto que antecipe o futuro, e que, como tal, exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria. (p. 272).

1 - O Tema e o Problema

A escolha do tema Liderança e Cultura Profissional dos Professores surgiu de um conjunto de questões que se nos têm vindo a colocar ao longo dos últimos tempos de docência e que se traduzem nas seguintes questões:

- a) Existirá uma relação entre o(s) estilo(s) de liderança(s) de uma escola e as aprendizagens dos alunos?
- b) Quais os estilos de liderança que fomentam o compromisso dos professores na definição de práticas educativas que visam a melhoria das aprendizagens?
- c) Que formas de trabalho prevalecem nos departamentos curriculares?

d) Como conciliar o reforço da autoridade e de poder de controlo do Director com a iniciativa dos professores?

e) Como é que a escola se relaciona com os processos de mudança?

Este conjunto de questões permitiram-nos formular o Problema de Investigação da seguinte forma: *Será que o estilo de liderança do Director de uma Escola influencia a forma como os professores trabalham ao nível dos Departamentos Curriculares?*

Pretendemos assim, analisar (e avaliar) que relação existe entre o tipo de liderança de uma escola e a cultura profissional dos professores, a partir de um enquadramento teórico assente no modelo das organizações aprendentes.

Ao analisarmos as condições organizativas que promovem a aprendizagem estabelecemos que a aprendizagem é favorecida num espaço onde se promova a reflexão e o questionamento sobre as tarefas, processos de trabalho, modos de fazer e ser, isto é, onde se aprenda e melhorem continuamente as práticas pedagógicas. Esta pretensão depende também da capacidade do líder para fazer as mudanças necessárias para a melhoria da escola e, por outro, da sua capacidade para perceber a importância dessas mudanças, que varia em função de cada contexto. Desta nossa intenção resulta o seguinte modelo conceptual (Figura 1):

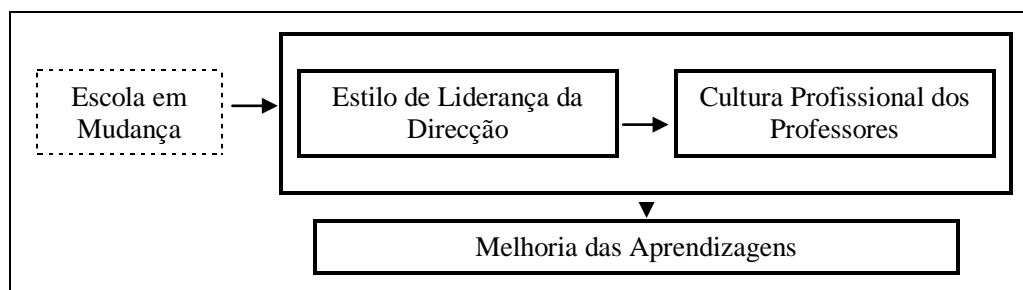


Figura 1-Modelo Conceptual

A concepção actual de escola como organização que detém a sua própria margem de autonomia, a que necessariamente corresponde a responsabilidade, tem de se organizar para que os seus actores assumam os papéis de intervenientes comprometidos com o cumprimento da missão e com a qualidade da vida na escola (Alarcão, 2000).

Considerámos ainda que a noção de escola que iremos abordar é a de uma escola num processo de transição ou mudança a vários níveis: *i)* externas devido a todas as alterações sócio-económicas e culturais da sociedade em que vivemos e *ii)* internas pela instabilidade crescente motivada pelas alterações introduzidas pelo Decreto-lei n.º 75/2008. Partindo destes intentos elaborámos a seguinte grelha conceptual de tomada de

decisões (Quadro 1):

Quadro 1 – Grelha conceptual de tomada de decisões

CONCEITOS	DIMENSÕES	COMPONENTES
Escola	Imagens Organizacionais	Anarquia Organizada
		Burocracia/Empresa
		Organização aprendente
Direcção da Escola	Tipos de Liderança	Laissez-Faire
		Transaccional
		Transformacional
Cultura Profissional dos Professores	Tipos de Cultura	Individualismo
		Balkanização
		Colegialidade Forçada
		Colaboração
		Grande Família

Fonte: Elaboração própria

Esta grelha apresenta as dimensões e componentes em que se estruturam os conceitos de Liderança e Cultura Profissional dos Professores, não esquecendo que, quando se estabelecem relações a este nível, tem de estar subjacente o conceito político de organização da escola (a sua imagem organizacional). A grelha conceptual de tomada de decisões, ao clarificar os conceitos, dimensões e componentes conduziu ao seguinte modelo explicativo teórico (Figura 2).



Figura 2 – Modelo explicativo teórico

Este modelo, que presidiu à elaboração do nosso trabalho e serviu de orientação para a concepção e elaboração do enquadramento teórico e dos descritores do nosso inquérito por questionário, contempla as várias imagens organizacionais que utilizámos no nosso estudo, os vários tipos de liderança que associámos a essas imagens, assim como as diferentes culturas profissionais por nós analisadas, no âmbito da supervisão organizacional. Foi validado por um painel composto por cinco especialistas da área das Ciências da Educação, no que diz respeito à pertinência das relações estabelecidas.

2 - Objecto de Estudo

O presente trabalho focaliza-se no seio da organização escolar, no tipo de liderança do Director da escola e na cultura profissional dos professores.

A opção pela direcção de escola, enquanto estrutura organizacional de gestão educativa e pedagógica de topo, criadora de dinâmicas interpessoais e de importância estratégica na qualidade das aprendizagens (escolares e organizacionais) que promove, tem subjacentes motivações, de natureza pessoal, relevância pedagógica e organizacional e de actualidade temática, entre outras.

Surge na sequência de reflexões, angústias, dúvidas e incertezas e está vinculada à nossa vivência pessoal e profissional, enquanto docentes e ex-coordenadores de ciclo do ensino secundário. Desde que iniciámos o nosso trajecto como professores do ensino secundário, tivemos o privilégio de participar em equipas de trabalho de gestão e administração intermédia. Esta situação permitiu-nos participar em espaços de reflexão e análise acerca da forma como as escolas se organizam e funcionam pedagógica e administrativamente, assim como sobre as suas actividades e práticas educativas.

As razões da actualidade temática prendem-se com o papel atribuído à direcção executiva e, em especial ao Director de escola, no quadro legal desencadeado com a implementação do Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.

Este Decreto-lei surge num contexto marcado por estudos, no âmbito da Educação, que se focam em problemáticas que pretendem averiguar as relações (e os impactos) que se estabelecem entre liderança escolar, organização e funcionamento de escolas, culturas e sub-culturas de escola, melhoria das aprendizagens (de alunos e professores) e forma como os professores trabalham (Barber, 2007; OCDE, 2009).

Em Portugal, a mudança imposta pelo crescendo de legislação que chega quase diariamente à escola é vista como uma ameaça, um controlo excessivo ao trabalho a desen-

volver pelos professores. O carácter prescritivo da lei (o dever ser) não pode ser entendido e interpretado, se não se implicar as escolas e os professores na mudança, ou seja, se a escola e os professores não encontrarem orientação, motivação e significado para aquilo que devem fazer: melhorar a qualidade do que os alunos aprendem e reflectirem no modo como eles, professores, (aprendem e) ensinam.

Consideramos que implementar um processo de mudança não pode ser consequência da substituição de um modelo de gestão antigo por um novo, concebido por algum especialista e mandado implementar pela administração educativa (poder central).

Qualquer mudança educativa, que vise ter uma incidência real na vida das escolas, terá de ser gerada a partir do seu interior para assim a capacitar, para desenvolver a sua própria cultura inovadora, incidindo nas suas unidades organizacionais com o objectivo de implicar os professores (e restantes elementos da comunidade educativa) numa análise reflexiva e crítica das suas práticas (Bolívar, 2003). Desta forma, a escola passaria a ser configurada como um espaço de reflexão e formação onde os professores, ao desenvolverem o seu trabalho, aprendem e melhoram as suas práticas.

Daqui que colocamos então, como lugar próprio da nossa acção e investigação, o nível intermédio (meso) que é a escola, sem deixarmos de *olhar* para a possibilidade de criação de comunidades críticas de aprendizagem nas escolas (Santos Guerra, 2000), uma vez que os professores não são ilhas, não se desenvolvem isoladamente, mas sim em interacção com os outros, especialmente com “outros significativos”, que os afectam enquanto pessoas e profissionais (Fullan & Hargreaves, 2001).

3 – Os Objectivos do Estudo

O principal objectivo do estudo é compreender se o estilo de liderança do Director da escola influencia a cultura profissional dos professores (as suas formas de trabalho). Os outros objectivos presentes no nosso estudo são:

- Descrever a escola envolvida no estudo ao nível do contexto, estrutura e organização; características dos professores e alunos e resultados escolares.
- Identificar o estilo de liderança predominante na direcção da escola.
- Identificar o(s) tipo(s) de cultura profissional presente nos departamentos curriculares da escola.
- Levantar hipóteses sobre a relação entre o(s) estilo(s) de liderança(s), cultura profissional dos professores e os resultados escolares.

4 – Metodologia

Nesta investigação, tendo em conta a natureza do problema, escolhemos um paradigma de investigação interpretativo, numa abordagem mista, recorrendo a dados qualitativos e quantitativos (Pereira, 2004). A opção por utilizar metodologias de índole qualitativa e quantitativa contribui para valorizar o estudo, de forma a conhecer a situação e compreender a complexidade, construindo novas perspectivas e abrindo caminho para futuros estudos.

Iniciámos o nosso estudo com a realização de entrevistas exploratórias a directores ou ex-membros de direcções executivas para percebermos quais as suas perspectivas sobre o tema em análise.

Posteriormente procedemos à elaboração e aplicação de um inquérito por questionário destinado a professores e funcionários de numa escola do ensino secundário, num total de 137 respondentes. Realizámos ainda uma entrevista ao Director da escola, onde foram aplicados os questionários, para poderemos triangular informação.

Optámos por um *design* de estudo de caso, pois o investigador tem a possibilidade de estudar um aspecto de um problema num curto espaço de tempo (Bell, 1997) e por permitir, de acordo com Yin (1989), obter um conhecimento mais profundo sobre o objecto da investigação. Neste tipo de abordagem, o investigador capta e interpreta as vivências e as perspectivas dos intervenientes do estudo, procurando compreender os significados das suas acções e pontos de vista.

A análise de conteúdo (Bardin, 2000) foi efectuada quer ao conteúdo das entrevistas, quer às fontes documentais que utilizámos: regulamento interno, projecto educativo, plano de actividades e outros documentos que a escola disponibilizou para consulta.

5 - Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro, *Introdução*, apresentamos a justificação do estudo e a sua importância no contexto educativo, enunciamos o tema e o problema de investigação e os objectivos do estudo. Fazemos, ainda, uma breve referência à metodologia utilizada e apresentamos o plano de organização do estudo.

No segundo capítulo, *Enquadramento Teórico*, apresentamos os conceitos que enquadram a nossa indagação e os estudos empíricos mais relevantes desenvolvidos sobre o tema (dentro e fora do no nosso país). Está organizado em cinco partes:

a) na primeira fazemos uma abordagem à noção de mudança, explicitando os conceitos pertencentes a uma escola em mudança, assim com à mudança introduzida pelo Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de Abril;

b) na segunda abordam-se as diferentes imagens organizacionais de escola (anarquia organizada, escola empresa/burocracia e escola como cultura) e a noção da escola como organização aprendente;

c) a terceira diz respeito aos tipos de liderança que decidimos estudar (*laissez-faire*, transaccional e transformacional). Procedemos à articulação do tipo de liderança transaccional com a transformacional e abordamos a liderança num paradigma de mudança;

d) na quarta introduzimos a noção de cultura e apresentamos cinco tipos de cultura profissional dos professores (individualismo, fragmentação ou balcanização, colegialidade forçada colaborativa e grande família). Fazemos ainda uma abordagem à necessidade de re-aculturar na mudança;

e) na quinta parte estabelecemos uma relação entre liderança escolar, cultura profissional dos professores e supervisão organizacional.

No terceiro capítulo, *Metodologia de Investigação*, começamos por referir o enquadramento paradigmático e o *design* do nosso estudo, os procedimentos de recolha de dados (incluindo a sua justificação) e os instrumentos utilizados. Por fim, discutimos os procedimentos usados na análise dos dados.

No quarto capítulo, *Estudo Empírico*, começamos por proceder a uma caracterização da escola. Posteriormente descrevemos os intervenientes no nosso estudo, caracterizando os respondentes ao inquérito por questionário e apresentamos as suas percepções sobre liderança escolar, cultura profissional dos docentes e a relação entre a cultura e liderança. De seguida procedemos à análise do conteúdo obtido com a entrevista semi-estruturada feita ao Director da escola, seguindo a mesma estrutura de apresentação da informação colhida através do questionário. Finalizamos o capítulo com uma síntese sobre os resultados obtidos.

No quinto capítulo, *Considerações Gerais*, são apresentadas as considerações finais do estudo, sustentadas na triangulação de dados, dando resposta ao problema enunciado e aos objectivos de investigação no qual se subdivide. O capítulo termina com a apresentação das limitações do estudo e com sugestões para a realização de futuras investigações acerca desta temática.

Este trabalho conclui-se com a listagem das referências bibliográficas usadas ao longo do texto e com os apêndices.