

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Na última década, em Portugal, a escola pública tem sido alvo de uma retórica política democratizadora que contrasta, por sua vez, com a adoção de medidas reformadoras de cariz neoliberal das quais se destacam o regresso dos exames nacionais, o reforço da inspeção, a multiplicação de mecanismo de avaliação e de prestação de contas, o controlo de resultados que conduzam à excelência académica, o reforço da eficácia e, sobretudo, a opção pelo modelo de gestão escolar assente nas lideranças unipessoais (Lima, 2011).

Objeto de sucessivas reestruturações, o modelo de gestão escolar tem marcado a agenda educativa configurando-se como um dos eixos mais importantes das reformas educativas (Torres, 2011c). O discurso político suscitou a ideia de que os problemas da escola se podiam resolver por via de um novo modelo de gestão escolar. Ensaaiadas várias mudanças em substituição dos Conselhos Diretivos, órgão de pendor colegial instituído desde o pós 25 de abril, assistimos ao regresso da figura do diretor pela mão do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

Em rutura com a colegialidade do modelo anterior, a figura do diretor pressupõe uma associação direta entre liderança e eficácia organizacional, preconizando a instituição e/ou a sedimentação de valores gerencialistas (obsessão do controlo da qualidade, da excelência, da responsabilização e da eficácia técnica), os quais conduzirão eventualmente a uma certa conflitualidade com os valores democráticos e participativos inerentes ao contexto escolar (Ferreira e Torres, 2012). Todavia, a demanda da excelência escolar deverá assumir a tradição da colegialidade enquanto valor intrínseco à organização, para além da tradição corporativa, profissional e pedagógica, em que o diretor é visto como *primus inter pares* (Ventura et al, 2006) e intermediário entre os docentes e a administração central.

O presente trabalho de pesquisa teve como principal propósito indagar do impacto da liderança dos diretores das escolas não agrupadas e dos agrupamentos de escolas, na (re)construção da cultura organizacional escolar tendo como referência duas hipóteses de sentido antagónico: o diretor adota uma perspetiva integradora assumindo claramente uma postura gestionária da cultura defendida pelas orientações políticas e

ideológicas ou pelo contrário, avoca uma certa indiferença pela (re)construção da cultura organizacional tendo como válidas as subculturas numa perspectiva diferenciadora/fragmentadora da cultura, respeitando as autonomias individuais, grupais e coletivas assim como os diversos valores, crenças e ideologias.

Na medida em que pensamos a cultura organizacional como um processo construído na *long durée*, admitimos que esta pode manifestar-se predominantemente sob várias perspectivas – de feição mais integradora, mais diferenciadora ou mais fragmentadora (Martin, 1992, 2002). Neste contexto, a liderança escolar surge como uma dimensão intrínseca da cultura organizacional escolar.

Os estilos de liderança escolar adotados pelos diretores, enquanto marcos intrínsecos da própria cultura da organização, ganham sentido por referência às regularidades observadas no contexto onde são exercidos e moldados. Admitindo a organização escolar como *locus* de cultura e de liderança torna-se necessário estudar a escola como organização não apenas como “*locus de reprodução normativa*”, mas também como “*locus de produção*” com o intuito de desocultar zonas adormecidas pela supremacia dos modelos racionais-burocráticos (Lima, 1998a).

Ao partimos da conceção da escola como “*locus de produção*”, o diretor da escola desempenha um papel privilegiado no processo de reconstrução da cultura organizacional, independentemente do seu perfil – ora emitindo sinais conducentes à consolidação de uma cultura integradora, induzindo os docentes a partilharem e a identificarem-se com os valores e a missão da escola, ora ancorando a sua gestão diária na multiplicidade de valores, crenças e rituais, bem como nas autonomias grupais e individuais que se foram sedimentando na *long durée* da vida da instituição escolar, por via dos costumes, rotinas e hábitos.

No que respeita à metodologia usada, as nossas opções recaíram eminentemente sobre o paradigma interpretativo. No decorrer desta investigação, procurámos desocultar a cultura organizacional escolar (re)construída nas escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas privilegiando a triangulação constante dos dados e uma focalização gradual e progressiva do estudo. Entendemos que as diferentes aproximações metodológicas e a conjugação de dados qualitativos e quantitativos conferiram maior validade aos resultados alcançados na medida em que nos permitiram captar informação mais aprofundada e diversificada sobre o objeto de estudo, com base na qual conseguimos aferir o conjunto de conceitos que mobilizámos para esta investigação.

Ao longo do presente trabalho de investigação e, de acordo com os principais objetivos, foi dado especial enfoque à liderança dos diretores da escola não agrupada e dos agrupamentos de escolas e à cultura organizacional escolar dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas enquanto resultado da liderança do diretor.

Para o efeito, recorreremos, conseqüentemente, não só ao olhar dos docentes que lecionam nas respetivas unidades orgânicas como interlocutores da recolha de dados, mas também do olhar dos próprios diretores. Para além da recolha efetuada por esta dupla via, entendemos, ainda como relevante a análise dos Projetos Educativos, documentos trianuais que explanam o ideário das organizações escolares bem os Relatórios de Avaliação Externa elaborados pela Inspeção-Geral de Educação e Ciência, enquanto olhar externo à unidade orgânica.

Da análise e discussão dos dados empíricos, podemos retirar um conjunto de conclusões que apontam na sua globalidade para a centralidade dos processos de liderança exercida pelos diretores escolares na reforma induzida pela nova gestão pública, nomeadamente, no que respeita à (re)construção da cultura organizacional das escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas.

Uma primeira conclusão, alicerçada nos resultados obtidos, relaciona-se com o facto de a liderança do diretores ocupar um espaço cada vez mais estratégico e determinante nas organizações escolares. No quadro do novo regime de autonomia, administração e gestão das escolas (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137, de 2 de julho), a emergência da figura dos diretores representa o reforço da liderança nas escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. Na verdade, impunha-se 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 projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável – o diretor – poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição. Com efeito, a agenda política e governativa ao inscrever a liderança unipessoal do diretor enquanto variável determinante para o funcionamento eficaz das organizações escolares estabelece uma relação linear entre liderança, resultados escolares e eficácia organizacional (Torres e Palhares, 2009).

Uma segunda conclusão do estudo prende-se com o impacto determinante de duas ou três variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Na verdade, no conjunto de todas as variáveis, a variável independente *Unidade Orgânica* revelou-se altamente determinante nas respostas dos docentes inquiridos. Na maior parte das vertentes postas à consideração dos docentes inquiridos, a tipologia de escola – escola não agrupada versus agrupamento de escolas – foi determinante no posicionamento dos docentes, mostrando-se sempre os docentes que lecionam na *Escola das Artes*, a escola não agrupada, mais favoráveis à ação do diretor enquanto líder da organização escolar.

Por outro lado, a variável independente *Nível de Ensino*, também, revelou um impacto muito considerável sobre as variáveis dependentes no que respeita às posições tomadas pelos docentes. Sempre que a variável *Nível de Ensino* se revela determinante, os docentes que lecionam no Pré-escolar e no 1.º Ciclo do Ensino Básico registam posições mais favoráveis à ação dos respetivos diretores.

Com um impacto mais reduzido, temos, ainda, a salientar a variável *Evolução do Grau de Satisfação Profissional*. Os docentes com um nível de motivação mais elevado registam sempre uma posição mais favorável à ação do diretor.

Uma terceira conclusão do estudo prende-se com o tipo de liderança exercido pelos diretores das unidades orgânicas na ótica dos docentes. A tipologia de unidade orgânica revelou possuir um peso determinante na classificação da liderança dos diretores na medida em que a liderança do diretor da escola não agrupada pode ser considerada como uma liderança mais participativa, democrática e colegial ao passo que a liderança dos diretores dos agrupamentos de escolas tende a ser considerada como mais autoritária. Em qualquer dos casos, o olhar dos docentes, recolhido através da aplicação de um questionário, foi confirmado através das entrevistas aplicadas aos diretores e das fontes documentais, nomeadamente dos Relatórios de Avaliação Externa.

A quarta conclusão do estudo respeita à cultura organizacional (re)construída na escola não agrupada e nos agrupamentos de escolas. Assim, a cultura organizacional que marca a escola não agrupada, a *Escola das Artes*, rege-se, no olhar dos docentes inquiridos, pelo predomínio da perspetiva integradora da cultura (Martin, 1992, 2002) em consequência de uma liderança de tipo colegial desenvolvida pelo diretor. Os docentes, a par de um elevado nível de unidade e coesão entre os atores organizacionais registam, também, a promoção de um trabalho de partilha e colaboração na tentativa de desenvolver um ambiente propício às aprendizagens dos alunos e, assim, alcançar as metas e objetivos delineados na missão, visão e valores inscritos em sede de Projeto

Educativo. O diretor, líder da organização, fomenta o compromisso e empenho dos docentes envolvendo-os no processo de tomada de decisão. O predomínio da perspectiva integradora da cultura organizacional nesta unidade orgânica ficou, claro, através da confirmação das várias fontes de recolha de dados proporcionada pela triangulação de dados.

Por sua vez, o *Agrupamento das Letras* e o *Agrupamento das Ciências* aproximam-se, na ótica dos docentes inquiridos, da perspectiva diferenciadora/fragmentadora da cultura organizacional. Ainda, assim, foi possível concluirmos do maior afastamento do *Agrupamento das Letras*, provavelmente em consequência de uma liderança mais autoritária.

A pressão exercida sobre a escola, incitando-a a eleger modelos de administração e gestão tradicionalmente empresariais, realçou as dimensões culturais da escola numa perspectiva gestonária e instrumental. A cultura da escola perspectivada numa lógica de integração, de partilha, de comunhão de objetivos e valores da organização assume uma relevância significativa, visto que passa a ser encarada como um mecanismo de estabilização social, essencial para atingir as metas delineadas. Culturas escolares e integradoras, expressas por um elevado sentido de pertença e de identidade organizacional, são percecionadas como promotoras do sucesso escolar e da eficácia organizacional. Assim, uma liderança unipessoal, centrada na figura do diretor, a quem foram atribuídas vinte e cinco competências e a presidência do Conselho Pedagógico por inerência de funções pelo quadro normativo, representa a “cola” ou o “cimento” que solidifica a cultura de escola. No âmbito da Teoria Organizacional, esta imagem dominante de cultura e de liderança escolar remete-nos para uma visão mecanicista da escola. De acordo com os resultados obtidos a partir da conjugação de múltiplos olhares e perspectivas, o diretor da *Escola das Artes*, a escola não agrupada, enquanto rosto da autoridade e “ator cimeiro da vida escola” (Deal, 1992), parece assumir funções de gestão e manipulação da cultura, no sentido de garantir a mobilização coletiva convergente com a missão e visão instituída centralmente para a escola (Torres e Palhares, 2009).

Tendo em conta o acima exposto e os dados apresentados nos capítulos anteriores podemos concluir que, nos casos que observámos, as lideranças exercidas pelos diretores, dentro das margens de autonomia permitidas pela moldura legislativa, favorecem uma determinada perspectiva da cultura organizacional. Se por um lado, a liderança colegial e participativa desenvolvida pelo diretor da escola não agrupada

promove a perspectiva integradora da cultura organizacional escolar (Martin, 1992, 2002), por outro lado, a liderança de feição mais autoritária que caracteriza os agrupamentos de escolas estudados induzem uma perspectiva diferenciadora/fragmentadora da cultura organizacional escolar (Martin, 1992, 2002).

Tendo sempre presente que este procurou ser um estudo de caso em múltiplos locais e que as conclusões que dele retiramos poderão não ter uma abrangência suficientemente ampla para explicar o impacto da liderança dos diretores na (re)construção da cultura organizacional das escolas não agrupadas e agrupamentos de escola do país, não podemos deixar de afirmar que este estudo poderá contribuir para um conhecimento mais aprofundado de uma realidade que não é conhecida em grande pormenor da maior parte dos atores organizacionais que normalmente estão incluídos na comunidade educativa.

Por outro lado, acreditamos que o facto de os diretores estudadas terem quotidianos organizacionais e diferentes perfis de liderança em unidades orgânicas diferentes acabou por marcar este trabalho de investigação. Entendemos que pelo recurso à triangulação de métodos, ao correspondente cruzamento de dados obtidos através de diferentes olhares e recorrendo a diferentes pontos de vista (o dos docentes, o dos diretores, o das fontes documentais), conseguimos uma maior segurança na discussão dos resultados que pudemos efetuar. Todavia, a opção pelo percurso metodológico não está isento de falhas. Salientamos, desde logo, a vertente etnográfica que gostaríamos de ter explorado mais neste estudo. Por outro lado, gostaríamos que um número maior de unidades orgânicas tivesse participado na amostra. Este número resulta, em primeiro lugar, da limitação temporal e humana que é inerente a um trabalho desta natureza, mas também a dificuldades na constituição da amostra. Como mencionámos, anteriormente, não terá sido alheia a dificuldade que experienciámos em conseguir a adesão e a colaboração dos diretores em autorizar este estudo.

Ancorados nas conclusões que retirámos deste estudo, deixamos presente o ensejo de continuar a aprofundar esta temática tendo, agora, como pano de fundo a atual agregação de duas das três unidades estudadas atendendo ao percurso que esta nova unidade possa vir a construir na área da cultura organizacional.