



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

13739 - Resumo Expandido - Trabalho - 41ª Reunião Nacional da ANPEd (2023)

ISSN: 2447-2808

GT13 - Educação Fundamental

PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PORTUGUESAS: DESAFIOS POLÍTICOS E ORGANIZACIONAIS

Maria Cecília Luiz - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

### **PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PORTUGUESAS: DESAFIOS POLÍTICOS E ORGANIZACIONAIS**

Resumo: Esta investigação apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa com abordagem exploratória, um estudo de caso, que teve como objetivo analisar o processo de gestão democrática e os relacionamentos internos de um diretor de um agrupamento de sete escolas. Concluiu-se que, no entendimento e no funcionamento do agrupamento, o diretor de escola tem forte tendência a tomar decisões de forma isolada, uma vez a própria organização e estrutura do agrupamento, depois do Decreto-lei 75/2008, estabelece sua função de diretor como uma líder do tipo *unipessoal*, cujo os debates e os processos de decisões coletivos são mais difíceis de acontecer.

Palavras-Chave: Diretor, agrupamento de escolas, gestão democrática

Em Portugal, o Decreto-lei 75/2008 criou uma expectativa de revisar o regime jurídico de autonomia, administração e gestão das escolas. A rede escolar portuguesa se reconfigurou de forma implacável depois desse Decreto<sup>1</sup>, de 22 de abril, com uma Política Pública Nacional de Agrupamento Vertical de escolas, que trouxe significativas mudanças na organização escolar. Uma ordenação de forma impositiva que trouxe um discurso institucional e político que justifica a presente investigação.

Para este resumo expandido, traz-se uma visão mais exploratória e apoiada num número ainda reduzido de estudos sobre a problemática em Portugal. O objetivo foi analisar o processo de gestão democrática e os relacionamentos internos de um diretor de um agrupamento de sete escolas, um estudo de caso, que propiciou ouvir a voz de diferentes atores envolvidos com esta realidade.

A hipótese inicial é de que o processo de racionalização da rede portuguesa tem contrariado os princípios democráticos, devido as mudanças de reorganização da educação portuguesa depois do Decreto-lei 75/2008, e cobra uma liderança eficiente do diretor, aumentando-lhe a responsabilidade com características centralizadoras, cujo resultado é a ausência de práticas democráticas.

Parte-se do pressuposto de que, o diretor de um agrupamento de escolas, hoje, em Portugal, tem forte tendência a tomar decisões de forma isolada, uma vez que a própria estrutura do agrupamento estabelece sua função de diretor como uma líder do tipo *unipessoal*. Segundo Lima, Sá e Silva (2020), a perspectiva da lei, aflorou este tipo de liderança, com posições hierárquicas dentro da escola, dificultando o debate e os processos de decisões coletivos.

Agrava-se a situação, quando se percebe que antes de fazer parte de um agrupamento, cada uma das sete escolas pesquisadas possuíam uma dinâmica organizacional própria, mas que foram obrigadas a se reorganizarem, tendo que enfrentar vários relacionamentos internos conflituosos.

### **Desenvolvimento da Pesquisa**

Sem ter a intenção de generalizar, aborda-se, em específico, a rede de relacionamentos de um diretor e a perspectiva da gestão democrática de um Agrupamento de sete escolas de todos dos níveis, desde o Pré-Escolar até secundário, em uma cidade do norte de Portugal, designada, de forma fictícia, pelo nome de “Portugal”. Até 2021, estavam matriculados em média 1.500 alunos em todo agrupamento, com quase 200 professores e por volta, de 70 trabalhadores não docente. Para compreender melhor o agrupamento “Portugal”, justificou-se uma pesquisa qualitativa, com realização de um estudo de caso (YIN, 2005) com perspectiva exploratória, utilizando-se de levantamento bibliográfico na área, além de uma parte empírica com instrumentos metodológicos, como: entrevistas semiestruturadas, grupos focais e observações em campo<sup>2</sup>. Para o escopo deste resumo ampliado, tem-se o propósito de apresentar a análise de dois grupos focais – com docentes representantes do 1º, 2º e 3º ciclos, membros do Conselho Pedagógico.

### **Apresentação dos resultados e discussão**

Os participantes manifestaram muita insatisfação com relação ao diretor não estar mais próximo das escolas, principalmente, porque a área de intervenção está mais ampla, os problemas acentuaram-se, a carga ficou mais intensificada, com o agravante de não ter a presença do diretor ou alguém da sua equipe na escola. Conforme afirmam os docentes do Conselho Pedagógico, no grupo focal:

Um diretor ou alguém da sua equipe não conseguem estar em todas as escolas, é impossível.. Falta agilização na resolução dos problemas (Grupo focal dos docentes do Conselho Pedagógico dos 2º e 3º ciclos).

Com dizem os docentes, esta mudança também dificulta as relações humanas quer pelo número de escolas, quer pelo número de alunos:

Antes as relações eram mais próximas, as pessoas tinham mais tempo, depois do agrupamento eu tive que me acostumar, porque é diferente. A secretaria da escola fazia as matrículas dos alunos, era mais pessoal, agora não fazemos nada disso, existe uma secretaria geral na sede (Grupo focal dos docentes do Conselho Pedagógico dos 1º ciclo).

As barreiras físicas que os docentes participantes encontram, têm que ser resolvidas por meio de telefonemas em celulares, mensagens no WhatsApp, ou e-mails etc. Algo que aumentou

significativamente o trabalho do docente e o obriga a estar ligado aos problemas da escola 24 horas.

Aumentou o número de reuniões, estamos todos os dias nos falando, a burocracia é muito intensa, o trabalho é mais árduo. Estar a par de tudo que acontece, temos que nos reunir com parceiros, com os docentes e representantes de ciclos, tudo intensifica e não tem nada a ver com o que era antigamente (Grupo focal dos docentes do Conselho Pedagógico do 1º ciclos).

Percebe-se nas falas, que as escolas do agrupamento, muitas vezes, não se vêm representadas por um único diretor, sendo esses conflitos um dos fatores impeditivos da tão desejada articulação entre os ciclos. Aqueles que defenderam os agrupamentos em Portugal, em geral, acreditavam que este tipo de organização melhoraria a articulação entre os diferentes ciclos, mas, não foi isso que se ouviu dos participantes da pesquisa:

O grupo pequeno era mais fácil, agora a comunidade educativa é maior, temos atividades [refere-se aos docentes] que as pessoas não vêm, com a burocracia que preenchemos de projetos, como: música, dança, equipe MAIA, atividades na biblioteca, contato com a educadora social, tribunal, dentista etc. (Grupo focal dos docentes do Conselho Pedagógico do 1º ciclos).

De maneira geral, o que se ouviu foram as pessoas descontentes com os acontecimentos, pois é difícil haver proximidade, quanto mais a perspectiva da gestão democrática. Mesmo tendo a composição e funcionamento dos Conselhos Pedagógico e Geral, os sujeitos que os compõem, nem sempre conhecem as escolas e, por vezes, tomam decisões unilaterais e, as vezes, os referidos órgãos apresentam competências pouco significativas no contexto do agrupamento escolar.

Conforme a legislação, o diretor é uma figura personificada e fica responsabilizado pelo agrupamento, isso acaba por promover uma gestão menos democrática, pois tem o poder de decidir sozinho. Por vezes, não há tempo e nem espaço que coloque todas as escolas do agrupamento para serem consultadas, ou debaterem, não há uma identidade do agrupamento para se pensar sobre os assuntos cotidianos e as tomadas de decisões.

Martins e Macedo (2020), denominam de uma faceta gerencialista, isto é, o exercício de uma liderança multifacetada exercida pelo diretor, com capacidade de gerar recursos organizacionais com receitas próprias, isto é, com parcerias fora da escola, em busca de uma autonomia decretada.

A ausência de perspectivas democráticas, também, não permite autonomia às escolas agrupadas, uma contradição, que foi indicada no Decreto 75/2008 e que não ocorreu. Segundo Lima (2004), se a autonomia das escolas aconteceu foi somente de carácter instrumental, isto é, uma autonomia técnica, isso significa que teve características de execução e não de decisão.

Várias foram as declarações que evidenciaram a perda da identidade da escola quando foram agregadas as escolas em agrupamento, medida justificada por razões economicista, como podemos verificar nos depoimentos que se seguem

Nós somos a escola com mais alunos e nós nem secretaria temos, é uma vergonha... Só posso entender que se trata de uma medida economicista, de redução dos quadros das escolas, aumentaram os atritos e as pessoas não se identificam... (Grupo focal dos docentes do Conselho Pedagógico dos 2º e 3º ciclos).

Os educadores, em geral, percebem que há uma política de economia de gastos com a educação, quando se implementa, neste nível, uma reorganização da rede portuguesa no país inteiro. As sete escolas, muitas vezes, sentem-se impossibilitadas de promover mudanças em seu ambiente, ficando à mercê de regras e princípios promulgados por legislações e/ou políticas públicas educacionais.

## Algumas Considerações

A intenção deste resumo ampliado foi apresentar alguns resultados de uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso, a respeito o processo de gestão democrática e os relacionamentos internos de um diretor de um agrupamento de sete escolas.

Cada escola deixou de ser ela mesma, e se tornou um amontoado de escolas agregadas, de repente foram obrigadas a terem metas comuns, ações para realizarem em conjunto, modificações que ainda terão um bom tempo para se concretizarem e muitos conflitos para se mediar.

Percebe-se uma tendência de ideologias gerencialista (NEWMAN & CLARKE, 2012), que atribui grande responsabilidade ao diretor, mas também lhe dá poder para escolher cargos de nomeação, fortalecendo uma liderança individual. Para Lima (2014), uma pós-democracia, que compromete a gestão democrática, com uma administração centrada no diretor, do qual o empreendedorismo é estimulado para manter o agrupamento de escolas.

## Referências

LIMA, Licínio. (2004). O agrupamento de escolas como novo escalão da administração concentrada. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), pp. 7-47.

LIMA, Licínio. (2014). A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Revista Educação e Sociedade*, 35 (129), pp. 1067-1083.

LIMA, Licínio; SÁ, Virginio; SILVA, Guilherme (2020) A centralidade do(a) diretor(a) e as suas representações sobre o governo das escolas/agrupamentos. In Licínio Lima; Virginio Sá; Leonor Torres. *Diretores escolares em ação* (pp. 19- 70). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

MARTINS, Maria Fernanda Santos; MACEDO, Ana Paula. (2020) A democracia num “modelo de gestão” com diretor: o estudo do caso da escola da praça. In: Licínio Lima; Virginio Sá; Leonor Torres. *Diretores escolares em ação* (pp. 19- 70). Vila Nova de Gaia: fundação Manuel Leão.

NEWMAN, J., & CLARKE, J. (2012). Gerencialismo. *Educação & Realidade*,37(2). Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/29472>

YIN, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto alegre: Bookman.

## Legislação

Decreto-lei 75/2008, 22 de abril, Regime de Autonomia, administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

1 Decreto-Lei n.º 75/2008 Diário da República, 1.ª série — N.º 79 — 22 de Abril de 2008 ... Artigo 7.º Agregação de agrupamentos Para fins específicos, designadamente para efeitos da organização da gestão do currículo e de programas, da avaliação da aprendizagem, da orientação e acompanhamento dos alunos, da avaliação, formação e desenvolvimento profissional do pessoal docente, pode a administração educativa, por sua iniciativa ou sob proposta dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, constituir unidades

administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

2 O trabalho de Lima (2004) foi pioneiro em problematizar esta nova forma de organização da rede escolar em Portugal. Com este objetivo, o autor incidiu sua análise num conjunto de estudos de caso sobre agrupamentos de escolas e, nesse âmbito, identifica e problematiza o processo de constituição dos agrupamentos, sendo um denominador comum o protagonismo da tutela nesse processo.