

## Trabalho docente, organização pedagógica e liderança escolar

**António A. Neto-Mendes**

UNIVERSIDADE DE AVEIRO  
Departamento de Educação  
Univ. Católica do Porto, 25/fev/2015



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

## A começar, uma escola... vista por arquitetos (1)

- “A Orestade College [Copenhaga, Dinamarca] oferece possibilidades de estudo nas áreas da ciência, das ciências sociais e das ciências humanas. O seu intuito é propiciar os objetivos da última reforma, de 2005, objetivos esses que consistiam no aprofundamento e na renovação das capacidades profissionais dos estudantes, preparando-os melhor para a universidade e melhorando os seus aspectos científicos. Nesse sentido, a escola definiu um perfil baseado nos media, na comunicação e na cultura, com internet sem fios generalizada e com portáteis disponíveis para todos os estudantes - daí a alcunha de escola virtual. (cont.)

## A começar, uma escola...vista por arquitetos! (2)

- O programa funcional, deliberadamente formulado sem recurso às tradicionais salas, foi muito deixado à interpretação do arquitecto [...]. A superestrutura é complementada por uma série de equipamentos recentemente desenvolvidos que respondem às necessidades de arranjos espaciais flexíveis e temporários e ambientes de aprendizagem requeridos pela dimensão variada dos grupos - desde um a um, até uma legião [...].

(*Mais Arquitectura*, nº 23, Abril/2008, p. 81)

## Orestade College, Copenhaga, Dinamarca



[https://images.search.yahoo.com/images/view;\\_ylt=A0LEVi4oxexUahAAOxgPxQt. \[...\]](https://images.search.yahoo.com/images/view;_ylt=A0LEVi4oxexUahAAOxgPxQt. [...])

## Todo um programa... arquitetónico ou pedagógico?

- "The college is interconnected vertically and horizontally. Four boomerang shaped floor plans are rotated to create the powerful super structure which forms the overall frame of the building – simple and highly flexible. Four study zones occupy one floor plan each. Avoiding level changes makes the organisational flexibility as high as possible, and enables the different teaching and learning spaces to overlap and interact with no distinct borders."

<http://www.dezeen.com/2007/10/19/orestad-college-copenhagen-by-3xn-architects/>

## “Trabalho docente” e organização escolar: que relação?

- 'Espaço' e 'tempo' dão forma ao trabalho
- Protagonismo aos professores
- Trabalho, o que e como tem mudado? (sociedade industrial, taylorismo, “gramática da escola”, 'desmaterialização' da informação...)
- 'trabalho docente' e 'organização pedagógica': a história do ovo e da galinha?

### Trabalho docente: uma certa abordagem...

- Abordagem não prescritiva, não normativa
- Abordagem sociológica, histórica... sublinhando a faceta do trabalho como construção social

### Mudanças sociais e reformas educativas

- Crise...
  - ... do Estado-Nação
  - ... do Estado-Educador
  - ... económica, globalização
  - ... crise da regulação estatal, burocrática e a emergência de novos modos de regulação do *quase-mercado* (desregulação, privatização, a “reconstrução da educação como espaço privado” - Nóvoa, 2008)

### Mudanças nos modos de regulação dos sistemas educativos

- Atingem 3 planos:
  - Monitorização dos sistemas educativos
  - Concepção da organização escolar
  - Profissionalidade do professor
 (Maroy, 2006)

### Discurso ‘modernizador’ ...

- Sistema deve promover um novo regime de governação e de regulação ‘pós-burocrática (compromisso entre Estado-Avaliador e *quase-mercado*)
- Escola mais autónoma e mobilizada em torno da sua (super)liderança
- Professores abertos a uma profissionalização progressiva, a novos modelos de profissionalidade (trabalho em equipa em torno de uma ideia de projecto, abertura à prestação de contas...)

### Efeitos sobre a profissão...(1)

- Desinvestimento do Estado na Educação
  - Descentralização (regionalização; municipalização...)
  - Sistemas indicadores de rendimento e desempenho
  - Racionalização do trabalho docente
  - Prestação de contas no quadro de modelos de “contratualização” e de controlo dos resultados
  - Papel mais presente dos pais na escola
  - Competição entre escolas
  - Emergência de projetos educativos locais
- (Adapt. de Tardif & Lessard, 2008)

### Efeitos sobre a profissão...(2)

- Deslocação da ênfase do ‘serviço público’ para o investimento
- Professor menos ‘pedagogo’, mais centrado na especialidade, na disciplina
- Professor menos centrado na pedagogia e mais preocupado com o ‘desempenho’, a ‘performance’ (‘ética de serviço ao cliente’) - reforço do ‘novo profissionalismo’, que pode ser a antítese do ‘velho’: alto compromisso com as metas traçadas pela administração, performatividade, satisfação do cliente (Ball, 2005)

Trabalho docente:  
que continuidades?

## Trabalho docente (prescrito/real)

...

1. Contexto escolar molda o trabalho 'celular'
2. O trabalho autónomo na sala de aula
3. Uma profissão de interações humanas
4. Dimensão intelectual e disciplinar
5. Trabalho (in)visível realizado em função dos alunos
6. Identidade mais profissional que organizacional  
(Adapt. de Maroy, 2006)
7. Profissão no feminino

Trabalho docente:  
que ruturas?

## Situação na Europa (Eurydice)

- Situação na Europa, segundo Eurydice:
  - Modificação do perfil de competências esperado do professor (trabalho prescrito)
  - A atratividade da profissão docente

## Modificação do perfil de competências esperado do professor

- Professor individual: comp. tradicionais/ensino, como preparação, correção, avaliação mais algumas novas: supervisão de alunos nas aulas e fora delas, substituição de professores
- Professor no coletivo: coordenação, avaliação interna da escola, planificação curricular, projeto educativo, plano anual de atividades
- Papel da formação contínua ('obrigatória' na prática)

OBS. O acréscimo de trabalho não representa melhoria salarial nem redução da componente letiva

## A atratividade da profissão docente

- As novas competências: TIC, multiculturalidade, autonomia da escola, descentralização para as comunidades/ poderes locais condicionam vida na escola
- "crise da procura", abandono da profissão...

### Trabalho real e condições de trabalho (1)

- Intensificação, diversificação e complexificação do trabalho (tempo de trab; gestão da turma em sala de aula; diversificação dos papéis na escola)
- 'Escolas difíceis' vs. 'Escolas favorecidas' (satisfação profissional/ abandono da profissão)

### Trabalho real e condições de trabalho (2)

- Mudança da natureza do trabalho docente (Inglaterra: efeitos das políticas educativas - que Ball (2005) caracteriza em termos de 'gerencialismo' e 'performatividade' - centradas na avaliação e na *accountability* no controlo do trabalho; França: aumento da carga de trabalho tem relação com aumento da heterogeneidade do público escolar)
  - Desqualificação profissional dos professores/ proletarianização... (M. Apple, 1989)

### Trabalho real e condições de trabalho (3)

- Inglaterra: políticas educativas produzem efeitos quer nas estruturas quer na regulação das relações e das subjetividades através da ênfase na competição, sobrevivência, eficiência, sucesso/resultados, comparação, auditoria de escolas, avaliação externa, etc. (Maroy, 2006)
- Ética de competição e da performatividade vs. ética do julgamento e da cooperação
- 'imaginário igualitarista' vs. 'imaginário de diferenciação' (Birgin, 2000)

### Considerações (quase) finais sobre trabalho docente...

- Trabalho prescrito/real: evolui no sentido de uma diversificação (tarefas individuais e coletivas, orientadas para a comp. letiva e não letiva) - diversificação que é intensificação, e complexificação
  - Portugal: crise de empregabilidade no sector tradicional; novas empregabilidades (descentralização, municípios...): flexibilidade; desregulação; multirregulações...

### Dilemas da profissão docente

- 'Dilema da comunidade': relação com a comunidade e identidade profissional
- 'Dilema da autonomia': que renovação do 'modelo escolar' face à consolidação da 'gramática da escola'; 'projeto', 'colegialidade', meras tecnologias ao serviço de reformas 'gerencialistas'?
- 'Dilema do conhecimento': os professores têm um saber específico? E se o têm, como dotá-lo de estatuto social e académico? (Nóvoa, 2008)

### O que pode mudar o trabalho docente?

- Relação com a comunidade?
- Relação com os pares?
- Consolidação ou transformação da 'gramática da escola'?
- 'Projeto', 'colegialidade', meras tecnologias ao serviço de reformas 'gerencialistas' ou mais do que isso (agenda do controlo ou da autonomia)?

O traço mais marcante do ensino é o isolamento dos professores confinados à sala de aula, próximos dos alunos mas distantes dos seus pares, o que agrava as dificuldades já sentidas numa escola marcada pela "organização celular" ("egg crate school") – "as escolas foram organizadas mais em torno da separação dos professores do que da sua interdependência".

Lortie, Dan (1975). *Schoolteacher. A Sociological Study*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 14.



## 'Gramática da escola': a estabilidade e os seus limites

- alunos agrupados em classes graduadas (anos, turmas)
- composição homogênea das classes:
  - qualitativamente (etária, acad., social)
  - quantitativamente (nº mínimo/máximo)
- professores atuando sempre numa base individual:
  - ensino primário: generalistas
  - ensino "liceal": especialistas
- espaço "normalizado": sala de aula
- tempo "normalizado": aula de  $n$  minutos/horário letivo de  $n$  horas/calendário escolar de  $n$  dias
- saberes "normalizados": disciplinas/programas - unidades estruturantes do ensino e do trabalho pedagógico

Experiências organizacionais e curriculares cujo objetivo é romper com a tradicional 'organização balcanizada' da escola...

## A organização pedagógica por Equipas Educativas (1)

- "[...] a organização da escola por Equipas Educativas dá primado a esta dimensão organizativo-institucional da aprendizagem e à criação de condições estruturais que a possibilitem, descentraliza a gestão pedagógica e curricular no interior da escola para o nível da unidade base (não já a turma, mas um grupo de alunos correspondente a um conjunto de turmas), potencia a constituição de comunidades de aprendizagem (seja de alunos, seja de professores) e comunidades de prática docente comprometidas com o desenvolvimento organizacional e profissional e a melhoria das aprendizagens dos alunos" (Formosinho & Machado, 2009: 118).
- Formosinho, João & Machado, Joaquim (2009). *Equipas Educativas. Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.

## A organização pedagógica por Equipas Educativas (2)

- "A reestruturação da escola é, pois, o primeiro passo para a mudança da escola, mas mudar as estruturas não é o mesmo que mudar as normas, os hábitos, as habilidades, as crenças e os modos de entender (Fullan, 2002: 36). O redesenho da gestão pedagógica e curricular é uma inovação que não passará de uma mera reengenharia organizacional com impacto reduzido se, porventura, não proporcionar novo conhecimento organizacional, se não comportar a mudança da cultura escolar e a superação da atomização e fragmentação características das culturas profissionais (Lima, 2002), condições básicas para a alteração da qualidade das relações interpessoais e o incremento do trabalho colaborativo" (Formosinho & Machado, 2009: 118).
- Formosinho, João & Machado, Joaquim (2009). *Equipas Educativas. Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.

## Uma experiência histórica... Escola da Ponte

- Sucesso da Escola da Ponte (Vila das Aves) revela paradoxalmente o insucesso da "escola p3" ou de "área aberta"...
- O que é a escola de "área aberta"?
  - Da monodocência à equipa docente
  - Da turma ao grupo flexível e temporário
  - Do ensino simultâneo ao ensino mútuo
  - Da sala de aula ao espaço flexível
  - Dos objetivos de ano aos objetivos de ciclo
- Pedagogia e arquitectura: relações nem sempre evidentes, mas sempre fortes
  - desbalcanização do ensino = desbalcanização do espaço e do tempo)

## Reformas... e inovação

- “A escola não mudará contra a vontade dos seus actores, ou então só o fará superficialmente. Um ministro pode mudar os textos por decreto, mas não os procedimentos. A política de inovação não pode, por isso, ser concebida por alguns *contra* todos os outros. Dai a urgência de pôr em acção instâncias nacionais e regionais de *pilotagem negociada* das inovações. Pilotagem porque a difusão horizontal e espontânea não basta, pelo simples facto que fica confinada à rede minoritária dos ‘inovadores espontâneos’. A mudança em larga escala é voluntariosa, planificada e estratégica. Dar tempo ao tempo não faz nenhum milagre. O que muda mais espetacularmente o ensino é o seu público. Mas esta mudança não está dominada e pode conduzir a regressões [...] Negociar não consiste em explicar longamente que não há outra saída, mas sim em colocar problemas e encontrar soluções em conjunto [...]”

Perrenoud, Philippe, 2002. *Aprender a Negociar a Mudança em Educação*. Porto: Edições ASA, pp. 100-101.

## Referências bibliográficas

- Apple, Michael (1989). *Maestros y Textos. Una Economía Política de las Relaciones de Clase e de Sexo en Educación*. Madrid/Barcelona: Paidós/MEC (trad. cast.; 1ª ed.: 1986).
- Ball, Stephen (2005). Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, nº 126, pp. 539-564.
- Birgin, Alejandra (2000). Novas regulações do trabalho docente: o caso da reforma argentina. *Cadernos de Pesquisa*, nº 111, pp. 95-113.
- Esteve, José Manuel (1992). *O Mal-Estar Docente*. Lisboa: Escher.
- Lortie, Dan (1975). *Schoollteacher*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Maroy, Christian (2006). Les évolutions du travail enseignant en France et en Europe: facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire. *Revue Française de Pédagogie*, nº 155, pp. 111-142.
- Nóvoa, António (1987). *Le Temps des Professeurs*. Lisboa: INIC (vol. I e II).
- Nóvoa, António (2008). In M. Tardif & C. Lessard (org.). *O Ofício de Professor*. Petrópolis: Editora Vozes., pp. 217-233.
- Tardif, Maurice & Lessard, Claude (2005). *O Trabalho Docente*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Tardif, Maurice & Lessard, Claude (org.) (2008). *O Ofício de Professor*. Petrópolis: Editora Vozes.