

## A importância do trabalho colaborativo das estruturas de gestão no desenvolvimento da escola

*The importance of collaborative work concerning people management in school development*

Maria de Fátima Alves SIMÕES<sup>1</sup>  
Nubélia Fortunato Coelho de FARIA<sup>2</sup>  
Maria Lurdes de Jesus de LIMA<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo baseia-se num trabalho de investigação que está a decorrer, que tem como objetivo conhecer e compreender até que ponto o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão tem influência no desenvolvimento da escola, isto é, saber se as práticas colaborativas exercidas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão) têm influência nos bons resultados que a escola obteve, nas avaliações externas e nas classificações dos Exames Nacionais e qual a sua contribuição para o desenvolvimento da escola. De natureza qualitativa, mais propriamente um estudo de caso, parte do pressuposto que a escola deste estudo, é uma organização em permanente desenvolvimento, que promove o trabalho colaborativo ao nível das Estruturas de Gestão (Direção, Coordenadores de Departamento, Coordenador das Novas Oportunidades, Diretores de Curso e Representantes de Grupo de Recrutamento).

**Palavras-chave:** Desenvolvimento da escola. Trabalho colaborativo. Estruturas de gestão.

**Abstract:** This article is based on a research work whose main objective is to know and understand to what extent the collaborative Management Structures work influences school development or, in other words, whether the collaborative practices undertaken by Management Structures (Director and Interim Management Structures) influence the good results obtained by the school, in external evaluations and rankings of National Exams and what is their contribution to the development of a school. It is a qualitative study, more specifically a case study, based on the assumption that the target school is an organization in constant development which promotes collaborative work at the level of Management Structures (Director, Department Coordinators, Coordinator of New Opportunities, Course Directors and Representatives of Recruitment Group).

**Keyword:** School development. Collaborative work. Management structures.

### Introdução

A evolução da sociedade afeta a escola, espaço educacional que vive um processo contínuo de mudança. Parafraseando as palavras de Alarcão (2000, p.

<sup>1</sup> Professora do Ensino Secundário na Escola Secundária Filipa de Vilhena, licenciada em Biologia pela Faculdade de Ciências do Porto, que está a realizar o trabalho de investigação da Dissertação do Mestrado de Supervisão e Coordenação da Educação.

<sup>2</sup> Professora do Ensino Básico e Secundário no Agrupamento de escolas de Anadia, licenciada em Matemática pela Faculdade de Ciências da Universidade de Coimbra, que está a realizar o trabalho de investigação da Dissertação do Mestrado de Supervisão e Coordenação da Educação.

<sup>3</sup> Professora auxiliar da Universidade Portucalense, investigadora do Centro de Investigação e Intervenção Educativa (CIIE) da Universidade do Porto.

16) esta mudança resulta das transformações ocorridas na sociedade e no pensamento sobre a mesma, das novas ideologias sobre a relação da escola com a sociedade e das novas funções que as pessoas ocupam na organização escola. Para fazer face a estes desafios, é necessário que a escola se transforme numa organização onde se aprende, “a escola, como organização, terá muito a ganhar se se assumir como uma organização aprendente” (OLIVEIRA-FORMOSINHO, 2002, p. 220), sustentada por profissionais que pressupõem relações humanas e pedagógicas, abertas e dinâmicas, adeptos do trabalho que impõe partilha (trabalho colaborativo), debate e confronto de ideias (práticas reflexivas), e que assumam “os papéis de intervenientes comprometidos com o cumprimento da missão e com a qualidade da vida na escola” (ALARCÃO, 2000, p. 7).

Neste tipo de organização, é necessário existir uma liderança distribuída, ou como muitos autores gostam de chamar, liderança partilhada e, um “chefe”, o líder dos líderes que, na opinião de Barth (*apud* DAY, 2001, p. 134), deverá ser “o aprendente-guia, aquele que se empenha no empreendimento central da escola”. Esta forma de conceber e gerir a escola exige alterações ao nível da cultura e do seu contexto organizacional, uma vez que acreditamos que é agindo ao nível da cultura de escola que os professores ficam habilitados a crescer como pessoas e como profissionais.

### **A escola como organização**

Este conceito de escola implica reorganizações para fazer face às inúmeras alterações que vão surgindo: os objetivos estipulados variam de acordo com as metas de aprendizagem; as orientações curriculares mudam; as leis, os decretos, os despachos, as portarias ou boletins informativos, que chegam diariamente às escolas, impõem novas regras; os agentes educativos mudam de cargos e de escolas; o desenvolvimento da tecnologia engrandece o conhecimento, entre outros. Com estas mudanças, no dia a dia da escola, emergem novas motivações, uma vez que os membros da organização têm que reaprender e, como consequência, alterar o seu comportamento e as suas atitudes.

A Escola é dotada de uma cultura própria, requer uma gestão eficaz dos recursos e um funcionamento eficiente, possui uma estrutura própria, onde as pessoas na sua relação com os outros ocupam posições definidas, às quais estão associados estatutos e papéis específicos correspondentes ao seu posicionamento na organização escola.

Segundo o Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, os atores de gestão da escola que têm como missão cumprir e fazer cumprir os princípios e objetivos

sobre matérias indispensáveis à promoção da melhoria do serviço público de educação são os Órgãos de Administração e Gestão (Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo).

O Conselho Geral é o órgão de direção estratégica, tem como objetivo reforçar a participação das famílias e das comunidades, promovendo a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais.

O Diretor é o Órgão de Administração e Gestão nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Este cargo foi criado com o objetivo de reforçar a liderança das escolas e pretende estabelecer orientações e favorecer o desenvolvimento das pessoas e da escola. O Conselho Pedagógico garante a coordenação e orientação da atividade educativa da escola, principalmente no domínio pedagógico e didático, na orientação e acompanhamento dos alunos e na formação do pessoal docente e não docente. Nele, estão representadas as estruturas de coordenação de primeiro nível (Departamentos Curriculares) e de acompanhamento aos alunos (Conselhos de Turma e Diretores de Turma).

Os Departamentos Curriculares são coordenados por professores designados pelo Diretor. Como Estrutura Intermédia de Gestão, desenvolvem a sua ação na base da cooperação entre docentes e destes com os Órgãos de Administração e Gestão da Escola, assegurando a adequação do processo de ensino e aprendizagem às características e necessidades dos alunos.

A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias é assegurada pelo Conselho de Turma, que é coordenado pelo Diretor de Turma, nomeado pelo Diretor.

Na atual escola pública está inserido, no Ensino Secundário, o Ensino Profissional, modalidade de educação que visa, essencialmente, o desenvolvimento da formação profissional qualificante dos jovens e que se caracteriza por uma forte ligação com o mundo empresarial. Estes cursos têm uma estrutura curricular organizada por módulos de formação, com uma duração de 3 anos. Cada turma tem um responsável, um dinamizador e um interlocutor entre a escola e o mundo do trabalho, o Diretor de Curso. Para dirigir o Ensino Profissional existe o Coordenador das Novas Oportunidades.

As diferentes coordenações aqui referenciadas pertencem às Estruturas Intermédias de Gestão, que na opinião de Alarcão (2000, p. 48) têm “autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores”. Estas estruturas exercem a sua liderança sobre grupos de professores, denominadas por Formosinho & Machado (2009) como Equipas Educativas. A multiplicidade de funções, intrínsecas ao quotidiano profissional dos professores, implica a

implementação e a criação de dinâmicas de mudança, favoráveis ao desenvolvimento pessoal e profissional do professor e à melhoria do serviço prestado pela escola, ao nível da coordenação e liderança pedagógica e curricular, isto é, das Estruturas Intermédias de Gestão. Na opinião de Alarcão (2000, p.47), que corroboramos, “o desenvolvimento da autonomia da escola passa pela atribuição de poderes de liderança e de decisão aos atores educativos que desempenham funções de gestão intermédia na escola” (ALARCÃO, 2000, p. 47).

## **Liderança**

A concepção de escola disposta a consolidar a sua autonomia e, conseqüentemente, a tornar-se responsável pela qualidade pedagógica do seu Projeto Educativo, passa pela existência de um responsável, o Diretor. Este, deve exercer simultaneamente o papel de gestor e de líder e implementar um ambiente de trabalho entusiasta e incentivador, isto é, tornar a escola um espaço de partilha, um local de aprendizagem e de desenvolvimento, para que o grupo que lidera sinta a escola como uma entidade capaz de “resolver por si mesma os problemas contínuos que se lhe apresentam, criando capacidades de diagnosticar o seu funcionamento, procurar, dentro e fora, os recursos e informações para enfrentar e mobilizar a ação conjunta do grupo” (BOLÍVAR, 2012, p. 28).

Na sua função de gestor, deve envolver toda a equipa da escola, definir os objetivos da instituição, administrar recursos materiais e humanos, investir em estratégias que promovam o sucesso, distribuir funções e atribuições e envolver a comunidade local. Na sua função de líder, deve traçar o caminho a ser percorrido, garantir o envolvimento do grupo que lidera, promover a construção de uma cultura de escola, estimular a criatividade, valorizar o desempenho dos professores, partilhar com os outros a sua visão da escola, envolver e contagiar toda a equipa, resolver problemas específicos, transformar a escola num espaço de aprendizagem, onde os profissionais possam aprender uns com os outros, criando espaço para reuniões semanais e estimulando a supervisão pedagógica, nomeadamente ao nível do trabalho colaborativo.

Emerge, assim, uma nova visão da escola que, segundo Alarcão (2000, p. 33), é constituída por “um grupo humano que constrói, confronta, partilha e troca significações”. Esta nova visão da escola é, para Senge (1994), a Escola Aprendente, enquanto para Alarcão (2000) é um sistema de aprendizagem organizacional. Na perspectiva de Escola Aprendente surge a necessidade de introduzir mudanças ao nível de todo o seu funcionamento, uma vez que os

seus desafios são ilimitados. O trabalho individualista do professor, que na ideia de Alarcão (2000, p. 18) é um “membro de um grupo que vive numa organização que tem por finalidade promover o desenvolvimento e a aprendizagem de cada um” deixa de ter sentido; as áreas curriculares deixam de ser independentes para passarem a ser abordadas de uma forma ampla e profunda, isto é, o currículo, como refere Leite (2003, p. 115) “tem de ser percebido numa conceção de projeto, portanto enquanto algo que é aberto, dinâmico, por forma a permitir apropriações e adequações às realidades para que é proposto e onde vai ser vivido” com o objetivo de promover a inter e a multidisciplinaridade. No que diz respeito às políticas educativas, deixam de estar centradas no poder central para darem lugar à autonomia das escolas, pelo que deve existir, no conceito de Alarcão (2000, p. 28), “uma responsabilização social progressiva das escolas pela resolução dos seus diferentes problemas educativos (gestão, currículos, ensino-aprendizagem, relação com o meio, etc)”.

Para fazer frente a estas mudanças, e segundo as convicções de Alarcão (2000, p. 27), Bolívar (2012, p. 31) e Whitaker(2000, p. 108), é necessário alterar a forma de estar “com a atribuição de competências e poderes mais alargados no plano da gestão da organização e dos processos educativos locais”, de aprender, pois “uma escola que aprende e trabalha eficientemente adapta-se à mudança, deteta e corrige erros e progride de modo contínuo” e de gerir, isto é, de transformar a liderança como “poder sobre” para a liderança de “poder para”.

Na concretização destes desafios, é necessário um grande envolvimento e abertura por parte dos Gestores Intermédios, “atores educativos que, pela posição que ocupam no contexto da comunidade escolar, [...] têm autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho” (ALARCÃO, 2000, p. 48), para que tracem estratégias organizacionais apropriadas e adotem responsabilidades pedagógicas e administrativas.

A escola onde é perspetivada a cultura organizacional é um lugar onde, parafraseando Alarcão (2000, p. 28), os atores negociam, dialogam, gerem conflitos e partilham definições coletivas sobre as normas e regras que correspondem ao espaço de autonomia da escola. Nesta perspectiva, a escola funciona como um todo, designado por Lima (2002, p.17) como “realidades coletivas”, no qual todos os intervenientes trabalham por meio de “interações interpessoais e intergrupais e não em fatores personalizados”, e por Garcia (1999, p. 141) como “a unidade básica de mudança e formação”, onde deve existir uma “cultura de colaboração [...] e uma gestão democrática e participativa onde os professores possam tomar decisões em aspetos relevantes

para o desenvolvimento”.

### **O trabalho colaborativo**

Na perspectiva organizacional, o trabalho solitário dos professores, isto é, a cultura individualista do professor deixa de ter sentido, uma vez que a escola é considerada por Alarcão (2000, p. 33) como “um grupo humano que constrói, confronta, partilha e troca significações”, dando lugar a grupos de professores unidos por objetivos comuns, que desenvolvem um trabalho partilhado com a finalidade de promover o desenvolvimento da organização. Cada grupo apresenta as suas particularidades, não se encontrando fracionados, uma vez que fazem parte de um todo onde se estabelecem ligações e afinidades que se completam, ao longo do tempo, fomentando um ambiente interno intrínseco a cada escola, com a preocupação máxima da promoção do seu desenvolvimento. Esta ideia é-nos transmitida por Day (2001, p. 177) quando cita Fullan: “As escolas bem-sucedidas são as que reconhecem que estabelecer ligações eficazes entre professores, entre professores e alunos e praticar uma cooperação saudável só poderá ser possível se os próprios professores estiverem rotineiramente empenhados na aprendizagem contínua”.

Os problemas que se colocam hoje à profissão docente podem ser trabalhados segundo a cultura escolar e a cultura profissional dos docentes que nela trabalham. A nível profissional existem diferentes tipos de culturas, umas mais individualistas, que representam a vontade de cada professor, outras mais generalistas, como por exemplo, a cultura colaborativa que estabelece, segundo Hargreaves (1998, p. 218) “relações de trabalho entre os professores espontâneas, voluntárias, orientadas para o desenvolvimento imprevisível e não circunscritas apenas aos horários de atividade”, e que representa a vontade e os interesses das comunidades da organização escolar. Neste tipo de cultura estão implícitos a cooperação, o apoio, a confiança, a abertura e a partilha na tomada de decisões coletivas, o conflito e a crítica, o insucesso e a incerteza são partilhados e discutidos de forma a serem encontradas soluções (ALARCÃO, 2000; DAY, 2001, FULLAN & HARGREAVES, 2001; LIMA, 2002; FORMOSINHO & MACHADO, 2009; WHITAKER, 2000). Nesta linha de raciocínio, os professores aprendem uns com os outros trabalhando em equipas, que refletem na, pela e sobre as ações, de forma a obter um conhecimento mais rico e mais consistente.

Se queremos olhar a escola “como uma verdadeira comunidade de pessoas que age, interage e aprende e se desenvolve, digamos, como uma comunidade educativa de conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento” (ALARCÃO, 2000, p. 58), devemos abandonar o trabalho individualista para dar lugar a um

trabalho conjunto, que na opinião de Roldão (2007, p. 27) consiste no “processo de trabalho articulado e pensado em conjunto, que permite alcançar melhor os resultados visados, com base no enriquecimento trazido pela interação dinâmica de vários saberes específicos e de vários processos cognitivos em colaboração”, no qual ocorre a partilha de ideias, o debate dessas ideias e a reflexão sobre o que vamos realizar e como foi realizado. No trabalho de colaboração, a melhoria surge, de acordo com Bolívar (2012, p. 176), das relações estabelecidas entre os docentes, pois “os indivíduos aprendem melhor quando interagem com os colegas e relacionam as novas ideias com o conhecimento comum existente”.

A prática deste tipo de colaboração respeita a opinião individual de cada um, e resulta das necessidades sentidas pelos seus praticantes, uma vez que “os docentes trabalham juntos para analisar e melhorar a sua prática docente” (*idem*, p. 138), originando fortes laços de interdependência, reforçando o sentido de responsabilidade, concebendo e sustentando ambientes de trabalho de maior qualidade e de valorização profissional.

Assim, numa escola vocacionada para a mudança, é necessário segundo Bolívar (2012, p. 18), implementar “mudanças estruturais (papéis, espaços, tempos ou relações) que possibilitam uma melhoria: reprofissionalizar (“empower”) o ensino, a colaboração e trabalho em equipa, a participação e a autonomia”. Foi baseadas nestas concepções que quisemos perceber até que ponto a escola onde decorre este estudo é, como afirma Bolívar (2012, p. 21), uma organização que aprende e que gere a sua capacidade interna de mudança, através de um processo de autodesenvolvimento.

### **Metodologia utilizada**

Optamos por realizar uma investigação baseada na metodologia qualitativa, uma vez que pretendíamos conhecer e compreender a importância do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão no desenvolvimento da escola, através de uma pesquisa sobre o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão no seu contexto natural. No sentido de concretizarmos estes objetivos, definimos as seguintes questões de investigação: De que forma o trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão contribui para a designação de “Escola de sucesso”? De que forma o trabalho colaborativo ajuda a criar dinâmicas de reflexão coletiva? Quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão? Como são ultrapassadas essas dificuldades?

A necessidade de perceber a importância do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão no desenvolvimento da escola passa, em nossa opinião,

por investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão (Direção e Estruturas Intermédias de Gestão); identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão; identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o desenvolvimento institucional.

Apostamos numa investigação do tipo qualitativo, pois, segundo Biklen (1994, pp. 47-51), “o investigador recolhe os dados junto das Estruturas de Gestão da Escola em ambiente natural”; sendo que a recolha de informação envolve dados descritivos retirados de fontes variadas que, nesta fase, corresponde apenas aos documentos oficiais da escola.

No âmbito da metodologia qualitativa, optámos por realizar um estudo de caso, estudo de natureza descritiva e indutiva, para se perceber de que forma uma situação particular - prática de trabalho colaborativo das estruturas de gestão - se pode tornar uma estratégia inovadora para o desenvolvimento da escola. A razão da escolha de um estudo de caso prende-se com o facto de ambicionarmos conhecer, em detalhe, o “como” e os “porquês” do trabalho colaborativo, desenvolvido e partilhado pelas Estruturas de Gestão, com o propósito de compreender “como é” que esse trabalho contribui para o desenvolvimento da escola (PONTE, 2006, p. 2-5).

Esta escolha decorre do facto desta escola ter sido avaliada em 2007, pela Inspeção Geral da Educação, como uma “Escola que apresenta fortes argumentos para um desenvolvimento sustentado e de qualidade”, tendo sido classificada com Muito Bom nos parâmetros Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar e Liderança, e Bom no parâmetro Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola.

As investigadoras deste estudo são elementos das Estruturas Intermédias de Gestão da Escola. O desempenho destes cargos permite-lhes terem uma visão do funcionamento da escola mais vasta e detalhada, dado fazer parte da sua função o conhecimento dos documentos oficiais da escola. Sendo este estudo desenvolvido numa perspectiva de investigação qualitativa, os dados “materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar” (BIKLEN, 1994, p. 149) foram obtidos até o momento, numa investigação empírica, apoiada nos documentos oficiais: internos (documentos da escola) e comunicações externas (Relatório da Avaliação Externa). Posteriormente, este estudo será enriquecido com a aplicação de questionários e de entrevistas aos elementos das Estruturas Intermédias de Gestão.

## **Resultados obtidos**

A necessidade de obter respostas para o que queremos investigar, isto é, a



indispensabilidade que sentimos em perceber e compreender o contributo do trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão no desenvolvimento da escola levaram-nos a considerar nas questões de investigação as nossas categorias de análise. Assim, estabelecemos as categorias “O trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão e desenvolvimento da escola”, “O trabalho colaborativo e dinâmicas de reflexão coletiva” e “Dificuldades na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão”. Das repetidas leituras que fizemos aos materiais em análise, fomos assinalando os aspectos essenciais e identificando os princípios fundamentais – as unidades de registro e de conteúdo. Seleccionadas as unidades, foi necessário classificá-las e agrupá-las em grupos mais restritos – as subcategorias “Trabalho Colaborativo”, “Estruturas de Gestão”, “Desenvolvimento da Escola”, “Práticas Reflexivas”, “Dificuldades encontradas” e “Formas de ultrapassar as dificuldades”.

Nesta primeira fase fizemos a análise documental do Projeto Educativo da Escola (PEE), Regulamento Interno (RI), Relatório de Avaliação Interna (RAI).

O PEE da escola participante neste estudo adota a autonomia que lhe é reconhecida, traça o rumo para o trabalho a desenvolver e projeta a sua identidade “ESCOLA DE REFERÊNCIA E DE EXCELÊNCIA”. Para a categoria “O Trabalho Colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão e desenvolvimento da escola” constatamos que o trabalho dos professores realiza-se ao nível das Estruturas Intermédias de Gestão - Departamentos, Grupos de Recrutamento e Conselhos de Turma, baseia-se na cooperação, na entre ajuda, na lealdade organizacional, no respeito, no empenhamento de todos, no espírito de equipa e de tolerância, na participação de todos e na implementação de trabalho colaborativo a todos os níveis de atividade da escola, e tem como objetivo consolidar a identidade e a cultura da escola, através do exercício de boas práticas, adaptações às exigências contextuais e pelo intercâmbio e relações com outras instituições.

No que se refere à segunda categoria “O trabalho colaborativo e dinâmicas de reflexão coletiva”, verificamos que esta escola privilegia ações de reflexão de carácter pedagógico, promove uma cultura da reflexão crítica envolvendo todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano e reflete sobre sucessos e/ou insucessos com o objetivo da melhoria da qualidade.

Relativamente à categoria “Dificuldades na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão”, está previsto diligenciar soluções que minimizem o trabalho burocrático e mantenham uma atitude positiva em tudo, mesmo quando há dificuldades e erros.

No RI desta escola constatamos para a categoria “O trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão e desenvolvimento da escola” a existência de um tempo letivo semanal de 90 minutos para a realização de reuniões de trabalho conjunto e articulado entre os docentes do mesmo Grupo de Recrutamento/Departamento Curricular – Atividades de Coordenação Pedagógica – ACP, que tem como objetivo promover a troca de experiências, a cooperação, a articulação e a coordenação da participação. Verificamos, ainda, a referência aos Grupos de Recrutamento, subgrupos dos Departamentos Curriculares, constituídos por professores do mesmo grupo disciplinar, a dois Coordenadores de Diretores de Turma (um do Ensino Básico e outro do Ensino Secundário), para facilitar a articulação e coordenação das atividades de cada ciclo, a um Professor Tutor, para acompanhar o processo educativo de alguns alunos, ao Coordenador das Novas Oportunidades e aos Diretores de Curso. Da sua análise, percebemos que estas regras visam desenvolver a participação ativa de todos, a autorresponsabilização e o respeito pela individualidade, com o objetivo de promover o Desenvolvimento da Escola. No que se refere à segunda categoria, verificamos que o Regulamento Interno desta escola prevê momentos de análise e reflexão das práticas educativas e da orientação pedagógica. Neste documento não são referidas dificuldades.

No RAI, podemos constar que os resultados obtidos pela escola nos Exames Nacionais e nos Testes Intermédios permitem certificar que esta escola é de referência e de excelência. Este sucesso deve-se a um conjunto de medidas implementadas, no âmbito da Supervisão, reflexões e a existência de uma Amiga Crítica. O GAVI – Gabinete de Avaliação Interna – justifica os bons resultados (superiores às médias nacionais) obtidos pelos alunos do Ensino Básico e Secundário com o investimento da escola no trabalho colaborativo dentro de cada Grupo de Recrutamento e nas oficinas de Português e de Matemática. Neste documento é referido que existem os Projetos Curriculares de Turma que resultam de trabalho colaborativo e de momentos de reflexão, quer na sua feitura, quer na avaliação realizada no final de cada período.

Relativamente à terceira categoria não verificamos qualquer referência a dificuldades encontradas para a implementação de trabalho colaborativo.

O Relatório da Avaliação Externa da Escola corresponde ao processo de avaliação por uma Equipa da Inspeção Geral da Educação, em Março de 2007. Segundo este documento, os Instrumentos de Autonomia da Escola (PEE, PAA e PCE) refletem uma visão e uma estratégia claras e precisas de prestação de serviço educativo que integra um todo articulado, estável e coerente.

Assim, para a categoria “O trabalho colaborativo realizado pelas Estruturas de Gestão e desenvolvimento da escola” constatamos que são desenvolvidas práticas de articulação, de partilha, de troca de materiais e de

interação entre os diferentes intervenientes da comunidade educativa, isto é, nesta escola o trabalho colaborativo é uma prática assumida como uma forma de trabalho do dia-a-dia dos professores. Também é referido que as sucessivas lideranças de topo criaram uma cultura de escola com “alma” assente na diversidade, implicação e participação. Neste relatório lê-se que há uma clara indicação que a liderança de topo desta escola tem visão estratégica, está preocupada com as pessoas que trabalham na escola, sente necessidade de estabelecer relações com parceiros e de promover a diversidade, bem como a preocupação de partilhar o poder com as Estruturas Intermédias de Gestão, manifestada na distribuição coordenada dos poderes de decisão (Subcategoria – Estruturas de Gestão). Percebemos, ainda, que o desafio da construção de uma escola de referência e excelência traduz-se em resultados com valores superiores à média nacional e numa cultura de escola assente na diversidade, implicação e participação.

No que se refere à segunda categoria, foi registado que existem momentos de questionamento, realizados por todos os intervenientes, para ultrapassar erros e tentar atingir a melhoria dos resultados. Relativamente às “Dificuldades na implementação do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão”, este relatório aponta a necessidade de implementar um processo de autoavaliação interna, uma vez que ainda não é realizada de uma forma consistente e sistemática. Neste mesmo relatório não são apresentadas sugestões para ultrapassar as dificuldades indicadas.

### **Discussão dos resultados**

Da análise dos dados atrás referidos, percecionamos que nesta escola existe a preocupação de promover o trabalho conjunto e articulado, uma vez que no seu Regulamento Interno está instituído um tempo semanal de noventa minutos, em todos os horários dos professores, comum aos professores do mesmo Departamento Curricular, com o objetivo de promover a coordenação da planificação das atividades pedagógicas, a articulação das atividades dos Grupos de Recrutamento e dos Departamentos Curriculares, a troca de experiências, a cooperação e o trabalho colaborativo. Percebemos, ainda, que a prática de trabalho colaborativo faz parte da Cultura de Escola, estando prevista no PEE como uma estratégia a manter “Procurar que as Atividades de Coordenação Pedagógica desenvolvam cada vez mais trabalho pedagógico de partilha” (p.13) ou a implementar “programas de práticas colaborativas entre diferentes setores da escola” e “promover o trabalho colaborativo entre todos” (p.15). Esta constatação é reforçada no Relatório de Avaliação Interna como um dos fatores promotores do sucesso do aproveitamento escolar dos alunos da

Escola, quer nos Exames Nacionais, quer nos Testes Intermédios: “Os resultados dos testes intermédios acima das médias nacionais revelam o investimento da escola no trabalho colaborativo dentro de cada grupo de recrutamento que é traduzido num conjunto de estratégias pedagógicas coesas” (p.19). A referência a uma Cultura de Escola impulsionadora do trabalho colaborativo está também mencionada no Relatório da Avaliação Externa. Neste documento consta que o trabalho colaborativo é uma prática implementada e responsável pelo sucesso da escola: “existência de uma cultura de escola caracterizada, também, pela partilha de experiências ao nível do seu corpo docente que se reflete na troca de materiais de ensino/aprendizagem” (p.7). No que diz respeito às Estruturas de Gestão, apercebemo-nos que em todos os documentos oficiais da escola estão referenciadas como agentes responsáveis pela prática de trabalho colaborativo a Direção e as Estruturas Intermédias, sendo os Departamentos Curriculares e os Grupos de Recrutamento as pedras basilares deste hábito. Esta constatação é referida no PEE como uma regra a melhorar, uma vez que se pretende alargar esta prática pedagógica a outras Estruturas Intermédias, concretamente “Valorizar o conselho de turma como estrutura intermédia de gestão” (p.14).

Nesta escola existe uma Estrutura de Gestão Intermédia que não está prevista no Decreto-lei nº 75/2008, o Representante de Grupo de Recrutamento, cargo incluído no Regulamento Interno. No que diz respeito ao trabalho destas estruturas, fica claro nos Relatórios de Avaliação Externa e Interna que as lideranças ao nível da gestão pedagógica são determinantes na capacidade que a escola tem de estabelecer relações com os parceiros, de praticar ações num todo articulado e coerente, e de implementar lideranças orientadas para as tarefas e para as pessoas.

Ao nível da subcategoria “Desenvolvimento da escola”, percebemos que esta escola tem como preocupação o seu desenvolvimento, como se pode constar no PEE: “A escola que queremos ser [...] UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA E EXCELÊNCIA” (p. 10). Para atingir este fim, propõe-se implementar uma cultura colaborativa onde prevalece

a diversidade de opiniões, o debate, as práticas de exercício de poder democrático e a tolerância [...] as boas práticas de ensino [...], o intercâmbio e as relações institucionais com escolas e organismos culturais da Europa e do mundo [...], o esforço individual e coletivo, o empenhamento e a busca da excelência”.

Para atingir estas metas, determina no seu Regulamento Interno princípios orientadores que facultem a sua operacionalização “respeito pela individualidade de todos os membros da comunidade escolar [...]

autorresponsabilização [...] participação ativa de todos os membros da comunidade educativa na vida escolar quotidiana” (p.5).

Enquanto nestes documentos são definidas as formas para obter o desenvolvimento da escola, nos outros documentos analisados as referências são alusivas ao desenvolvimento já atingido. Assim, no Relatório da Avaliação Interna constata-se a existência de sucesso ao nível dos resultados obtidos pelos seus alunos: “exames Ensino Básico situam-se acima dos nacionais”, “taxa de sucesso Ensino Básico [...] valor muito acima da média nacional”, “testes intermédios no Secundário acima das médias nacionais”, “taxa de sucesso Ensino Secundário [...] tem vindo a crescer”. Esta conclusão também é referenciada pelo Relatório da Avaliação Externa: “Escola apresenta, em todos os anos de escolaridade, valores superiores à média nacional” (p. 4). Segundo o mesmo relatório, a escola “assume o desafio de se constituir como uma escola de referência e excelência num quadro de abertura à inovação e à mudança” (p. 8) e apresenta resultados escolares que “permitem concluir no sentido da sustentabilidade do progresso” (p. 11).

Para viabilizar esta pretensão, a escola cria condições que sustentam um trabalho entusiástico e empenhado de todos os membros da comunidade educativa, e uma dinâmica peculiar marcada por uma “cultura de escola com “alma” assente na diversidade, implicação e participação” (p. 10), onde é conhecida a intervenção das diferentes estruturas de apoio e o orgulho que os alunos sentem por pertencerem a este projeto: “Frequentar a escola “F” é para os alunos uma imagem de marca que ostentam com orgulho”(p. 6).

Para a subcategoria “Práticas Reflexivas”, constatamos que em todos os documentos está referenciada a existência de momentos de reflexão. No PEE retira-se como prática já implementada que deve ser mantida “Promover uma cultura da reflexão crítica e de avaliação sistemática, envolvendo todos os órgãos num efetivo debate sobre a análise efetuada durante o ano e delineando planos de melhoria para o ano seguinte” e “Refletir sobre os sucessos e/ou insucessos para uma permanente procura da melhoria da qualidade” (p. 16), ou como prática para melhorar “Privilegiar ações de reflexão de carácter pedagógico no seio de cada departamento no trabalho conjunto dos professores” (p. 14). No Regulamento Interno da Escola estão delineadas práticas reflexivas para serem implementadas pelos Coordenadores de Departamento, “análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto” (p. 6), e pelos Representantes de Grupo de Recrutamento, “coordenação da participação do Grupo de Recrutamento na análise crítica da orientação pedagógica da escola” (p. 11).

Nos documentos anteriormente referidos as práticas reflexivas estão

mencionadas como medidas a serem adotadas, enquanto no Relatório de Avaliação Interna estas práticas são mencionadas como um dado adquirido e um meio de promoção de bons resultados, “a análise crítica dos resultados obtidos em sede de reuniões de grupos de recrutamento e de departamento” (p. 19), e consequentemente do sucesso da escola, uma vez que a “reflexão crítica anual dos resultados induz a redefinição de estratégias e procedimentos a implementar” (p. 25). No Relatório de Avaliação Externa há o registo “processos de autoavaliação assegurados por momentos e processos reflexivos que pudessem concorrer para o questionamento e a consolidação da melhoria dos resultados educativos” (p. 11), o que faz pressupor a importância desta prática para a gestão desta escola.

Na análise que fizemos aos documentos oficiais da escola, constatamos que nos documentos internos, só o Projeto Educativo assinala como dificuldade a burocracia inerente ao funcionamento da escola. No documento externo, Relatório da Avaliação Externa, está referenciada como uma dificuldade, “a Escola ainda não tem uma política consistente e sistemática de autoavaliação”, respeitante ao único parâmetro avaliado com Bom. No que diz respeito à forma como ultrapassar as dificuldades, verificamos que o Projeto Educativo refere que o sucesso passa por “Manter uma atitude positiva em tudo o que fazemos, mesmo quando há dificuldades e erros” (p. 6), e por promover o trabalho colaborativo entre todos, cultivando a qualidade de vida e o bem-estar de todos os que nela trabalham e estudam” (p. 15) e por “Potenciar os planos de melhoria de escola para níveis superiores de eficácia” (p. 16).

### **Considerações finais**

Nesta síntese destacámos as principais conclusões tendo por referência os objetivos que traçámos no início desta comunicação. Relativamente ao objetivo perceber a importância do trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão no desenvolvimento da escola, verificamos que é perceptível a implementação de uma cultura de participação, o envolvimento de todos os intervenientes, as tarefas partilhadas e refletidas das Estruturas de Gestão, para atingir um trabalho de qualidade e bons resultados, isto é, contribuir para o desenvolvimento da escola. Esta constatação baseia-se na existência de encontros semanais, ao nível das Estruturas de Gestão, onde é realizado um trabalho permanente e contínuo de discussão, de reflexão e de troca de saberes e experiências que favorecem o desenvolvimento profissional e institucional, isto é, citando Bolívar (2012, p. 238), existe compromisso de todos os intervenientes de desenvolver “trabalho de colaboração e em equipa, mais que hierárquico e isolado, e nos contextos estruturais de relações que possibilitam a autonomia profissional”. Concluímos que nestas reuniões, de diferentes

equipas de trabalho, a discussão, a partilha, o confronto de ideias, a participação na tomada de decisão são práticas usuais, o que contribui para um trabalho de qualidade indispensável na projeção da Escola de Excelência e de Referência que a escola orgulhosamente define como a sua identidade.

Quanto à pretensão de investigar as práticas colaborativas realizadas pelas Estruturas de Gestão, percebemos que estas ambicionam tornar a escola uma comunidade de aprendizagem, onde seja possível a implementação de diálogo e de tomada de decisões coletivas, de relações interpessoais, de respeito e confiança, de apoios facilitadores das práticas colaborativas, de condições que apoiem o trabalho partilhado que favoreça a aprendizagem dos alunos, do envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa, de estruturas de apoio nas coordenações e de um líder que tenha como desafio, citando Formosinho & Machado (2009, p. 67),

contribuir para o apoderamento, pelos professores, de uma autoridade que se baseia na internalização de ideias, normas e práticas profissionais comprometidas com a melhoria dos processos de organização do ensino e a responsabilização coletiva pelas aprendizagens dos alunos.

Quisemos, também, identificar as dificuldades sobre o trabalho colaborativo das Estruturas de Gestão e constatamos que a maior dificuldade sentida é, sem dúvida, o excesso de burocracia, como está referido no Projeto Educativo de Escola.

No que diz respeito ao objetivo identificar as potencialidades do trabalho colaborativo para o desenvolvimento institucional, comprovámos que na escola onde decorre o estudo as Estruturas de Gestão confirmam a existência de uma cultura de colaboração, implementada com motivação e empenho dos intervenientes nos diferentes atos educativos, como um dos argumentos para a sua promoção. Assinalamos, ainda, como factos relevantes para assegurar a adaptação às constantes mudanças, o “efeito de contágio” que as diferentes estruturas imprimem no trabalho diário, e a experiência acumulada dos professores da escola.

Concluimos, até este momento da investigação, que o trabalho colaborativo implementado pelas Estruturas de Gestão da Escola é um fator de promoção do seu desenvolvimento. Esta conclusão pode ser comprovada com os resultados já apresentados e com a Avaliação Externa efetuada a 12 e 13 de maio de 2011. Nesta avaliação ficou provado que o trabalho realizado nesta escola é muito bom, dado que obteve esta avaliação nos três domínios, com destaque para pontos fortes “resultados claramente acima do valor esperado [...] elevados níveis de satisfação [...] utilização regular de metodologias ativas e

experimentais [...] lideranças fortes e mobilizadoras da comunidade educativa”.

## Referências

ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e supervisão**: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora, 2000.

BIKLEN, R. B. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOLÍVAR, A. **Melhorar os processos e os resultados educativos**: o que nos ensina a investigação. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2012.

DAY, C. **Desenvolvimento profissional de professores**: os desafios da aprendizagem permanente. Porto: Porto Editora, 2001.

FORMOSINHO, J. **Formação de professores**: aprendizagem profissional e acção docente. Porto: Porto Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. **A supervisão na formação de professores I**: da sala à escola. Porto: Porto Editora, 2002.

FORMOSINHO, J. ; MACHADO, J. **Equipas educativas**: para uma nova organização da escola. Porto: Porto Editora, 2009.

GARCIA, C. M. **Formação de professores**: para uma mudança educativa. Porto: Porto Editora, 1999.

GÓIS, E.; GONÇALVES, C. **Melhorar as escolas**: práticas reflexivas. Porto: Edições Asa, 2005.

HARGREAVES, M. F. **Por que vale a pena lutar?**: o trabalho de equipa na escola. Porto: Porto Editora, 2001.

LEITE, C. **Para uma escola curricularmente inteligente**. Porto: Asa Editores, 2003.

LIMA, J. Á. **As culturas colaborativas nas escolas**: estruturas, processos e conteúdos. Porto: Porto Editora, 2002.

PORTUGAL. Ministério da Educação. Decreto Lei n.º 75 de 22 de abril 2008. **Diário da República**, 1ª série . Lisboa , n. 79, p. 2343, 2008.

ROLDÃO, I. A. **Supervisão**: um contexto de desenvolvimento profissional dos professores. Mangualde: Edições Pedagogo, 2008.

ROLDÃO, Maria do Céu. Colaborar é preciso: questões de qualidade e eficácia no



trabalho dos professores. **Revista Noesis**, Lisboa, n. 71, p. 27-29, out./dez. 2007.

WHITAKER, P. **Gerir a mudança nas escolas**. Porto: Asa Editores, 2001.



Recebido em: 04/07/2012

Aprovado em: 17/07/2012

**Para referenciar este texto:**

SIMÕES, M. F. A.; FARIA, N. F. C. de; LIMA, L. M. de J. A importância do trabalho colaborativo das estruturas de gestão no desenvolvimento da escola. **Lumen**, Recife, v. 21, n.2, p. 23-39, jul./dez.2012.