

## **Lima, L. C., Sá, V., & Torres, L., Org. (2020). *Diretores Escolares em Ação*. Fundação Manuel Leão.**

A obra “Diretores Escolares em Ação”, editada em 2020, é organizada por três prestigiados professores e investigadores da Universidade do Minho, Licínio Lima, Virgínio Sá e Leonor Torres, que dispensam apresentações, tendo em conta os importantes e fundamentais contributos, quer individualmente quer em equipa(s), para o desenvolvimento do campo, que opto por designar (embora sujeito a discordâncias) de “Administração Educacional”, no qual entendo afiliar-se, do ponto de vista epistemológico, o tema e enfoque teórico subjacentes à obra. Incluem-se neste destaque os/as restantes autores/as dos vários capítulos do livro.

Por ter sido editado há cerca de quatro anos e por ter um título apelativo, arriscaria afirmar que esta obra é sobejamente conhecida sobretudo junto de leitores relacionados e comprometidos com o tema e com o estudo das políticas educativas e da administração educacional, por via dos seus interesses investigativos, académicos ou profissionais. Torna-se, assim, desafiante a tentativa de contribuir para, por um lado, suscitar ainda mais o interesse pelo aprofundamento da problemática e, por outro, quiçá apresentar a obra a outros potenciais leitores que nela possam vir a inspirar as suas práticas profissionais e inquietações decorrentes de processos de investigação. Nesse sentido, tendo por referência os olhares analíticos dos autores sobre a própria obra, limitar-me-ei a reproduzir esse mesmo olhar (correndo o risco de o simplificar), traduzido e interpretado através do olhar de quem se situa num outro *locus* de observação e num outro tempo do calendário, 2024, um ano carregado de significado, que marca os 50 anos da Revolução de 25 de Abril e a importância e impacto que o regime democrático teve e tem na educação, particularmente, a propósito desta obra, no governo das escolas públicas. Portanto, releva-se e afirmar-se a atualidade do livro e do assunto a que se reporta.

“Diretores Escolares em Ação” é uma obra que fazia falta, de que a produção editorial carecia e com estatuto de obra incontornável para investigadores e estudantes no campo das políticas e administração educacional, profissionais, diretores e membros de outros órgãos de governo das organizações educativas, responsáveis da administração da educação... Desde logo, porque a sua importância e qualidade são garantidas pelos/as autores/as, pela fundamentação teórica mobilizada e pelo suporte que lhe é emprestado pelo trabalho empírico concretizado na recolha de dados à escala nacional complementado por «estudos de casos» realizados junto de atores organizacionais e locais, incluindo os próprios diretores, nos seus contextos de ação.

O título da obra é apresentado de forma clara, precisa e concisa, afirmando e impondo a sua atualidade e esclarecendo, sem deixar margens para dúvidas, a que tema se reporta e quem é o sujeito e o objeto – o «diretor escolar» (curiosamente,

formulado no plural: «diretores escolares»), apontando, assim, para atores reais e respetivas lógicas de ação. Nesse sentido, segundo os organizadores da obra, trata-se não apenas do estudo da ação dos diretores, uma vez que, para além da análise do modo de atuação, foram captadas também “as condições de produção da sua ação e os seus efeitos plurais nas organizações escolares” (Contracapa do Livro). Assim, densidade e complexidade analítica é marca distintiva desta obra.

O estudo sobre os diretores escolares, do qual esta obra dá conta, está integrado numa investigação iniciada em 2013 no Centro de Investigação em Educação (CIED) da Universidade do Minho, tendo sido desenvolvido por um grupo de investigação sobre «políticas de governação e administração da educação», constituído pelos nove autores que contribuíram para esta publicação. A metodologia seguida compreendeu um estudo extensivo – através de inquérito por questionário aplicado a todos os diretores de agrupamentos ou escolas não agrupadas de Portugal Continental –, e o estudo de 4 «casos» («localizados no litoral e no interior norte do país») conduzidos de acordo com uma abordagem metodológica comum e segundo um roteiro de atividades de investigação, que incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas a vários atores organizacionais e locais e a análise de documentos internos, bem como de relatórios da avaliação externa. Estes estudos e as várias publicações a que posteriormente deram origem são uma excelente base de sustentação teórica e metodológica para o estudo de outros «casos», em que se problematize a receção, tradução e recontextualização do atual modelo de gestão das escolas públicas.

Como é referido na «Introdução» do livro, o estudo incidiu globalmente sobre “uma espécie de 3.<sup>a</sup> edição da gestão democrática” (Lima, Sá, & Silva, 2017, p. 217) com a criação, em 2008, de um modelo de gestão da escola pública marcado pela introdução de um órgão unipessoal de administração e gestão – o diretor (líder e «rostro» da escola). Por sua vez, na retórica do legislador, é promovida a intensificação da participação dos atores, particularmente, os não escolares, num órgão colegial de “direção estratégica” representativo da comunidade educativa, o Conselho Geral, e um movimento de “reforço” da autonomia das escolas, embora Lima (2011a) colocasse a hipótese de se tratar antes de um movimento de “desconcentração” e “recentralizador do poder político e da administração escolar” (p. 11).

Esta «edição» da gestão democrática, que já havia sido enunciada por Lima (2009; 2011b), é indelevelmente marcada pela «emergência do diretor da escola» (Neto-Mendes, Costa, & Ventura, 2011), enquanto figura “redentora” reduzida a uma “liturgia gerencialista” (Barroso, 2011, p. 11) ou a um “cânone gerencialista (Lima, 2011a, p. 47), e identificada como “instrumento de mudança da escola e garante da sua qualidade” (Barroso, 2011, p.11). Admite-se, assim, de forma algo generalizada, que este

movimento se enquadra nas características e nas lógicas da designada «Nova Gestão Pública» (NGP) (Lima, 2011a; Lima, et al, 2020; Barroso, 2011; Viseu & Carvalho, 2020; Oliveira, 2017; Progin, Etienne, & Pelletier, 2019). De entre os elementos típicos da NGP destaca-se: as concepções de liderança eficaz; menos colegialidade e mais unipessoalidade; menos eleições e mais nomeações; liderança responsável e refém das estratégias; modernização e racionalização da educação escolar e eficácia organizacional (resultados).

Ora, o estudo que alicerça esta obra teve precisamente como um dos seus principais objetivos “discutir o impacto das propostas da NGP sobre os modos de governação e gestão das organizações escolares em Portugal” (Lima, Sá, & Silva, 2017, p. 219, destaque dos autores). Neste âmbito, problematiza-se a passagem generalizada por “imperatividade legal” (p.11) da colegialidade para a unipessoalidade na gestão das escolas públicas, questionando-se a afirmação, também ela generalizada de que, no essencial, “ficou tudo na mesma, só mudou o nome” (p. 7), suscitando estranheza aos autores e inquietações investigativas perante uma aparente ausência de “resistência visível e significativa quanto à centralidade de um órgão unipessoal de administração e gestão” (p. 8). Um órgão que ganha protagonismo e, sobretudo, concentração de poderes, disputando com o conselho geral as funções de «direção» atribuídas pelo legislador a este órgão. Por isso, tornou-se relevante investigar as relações entre os dois órgãos, e entre eles e a administração central, para a qual, nesta equação, parece convergir a verdadeira capacidade de decisão estratégica.

A perceção de uma concentração de poderes na figura do diretor – “cada vez mais gestor e cada vez menos professor” –, leva a admitir a emergência de uma “nova identidade profissional no interior do sistema escolar”. Contudo, revela-se a tendência para admitir tratar-se de maior poder e autonomia de gestão “para dentro” da escola e de subordinação e dependência “para fora” perante o poder central, a ponto de, como revela o estudo, 85,6% dos diretores inquiridos se identificarem com a asserção de que “na prática, o Ministério age como se o diretor fosse o rosto do poder central junto de cada estabelecimento” (p.49).

Por fim, mantendo a tentativa de contribuir para suscitar a leitura da obra e de provocar inquietações e interesse pela problemática, convoca-se a escrita dos próprios autores organizadores:

o diretor em ação há de resultar de políticas e de normativos que o definem e constroem, mas também dos contextos organizacionais concretos, da ação social e dos significados que os atores escolares e outros lhe atribuem. Matéria que é cerne da contribuição que ora se oferece à consideração dos leitores (p.16).

## Referências

- Barroso, J. (2011). Direcção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. Em A. Neto-Mendes, J. A. Costa, & A. Ventura (orgs.), *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais* (pp. 11-22). Universidade de Aveiro.
- Lima, L. C. (2009). A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 19. Obtido de <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2337>
- Lima, L. C. (2011a). Diretor de escola: subordinação e poder. Em A. Neto-Mendes, J. A. Costa, & A. Ventura (orgs.), *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais* (pp. 47-63). Universidade de Aveiro.
- Lima, L. C. (2011b). Modelos de governo das escolas e universidades: a progressiva erosão da gestão democrática. Em L. C. Lima, *Administração Escolar: estudos* (pp. 57-83). Porto Editora.
- Lima, L., Sá, V., & Silva, G. R. (2017). O que é a democracia na "gestão democrática das escolas"? Em L. C. Lima, & V. Sá (orgs.), *O Governos das Escolas: democracia, controlo e performatividade* (pp. 213-258). Edições HÚMUS.
- Neto-Mendes, A., Costa, J. A., & Ventura, A. (2011). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Universidade de Aveiro.
- Oliveira, D. (2017). O governo das escolas e a nova gestão pública. Em L. C. Lima, & V. Sá (orgs.), *O Governos das Escolas: democracia, controlo e performatividade* (pp. 61-86). Edições HÚMUS.
- Progin, L., Etienne, R., & Pelletier, G. (2019). Introduction. Diriger un établissement scolaire: entre mythe et réalité. In L. Progin, R. Etienne, & G. Pelletier (dir.), *Diriger un établissement scolaire: tensions, ressources et développement* (pp. 15-28). DeBoeck Supérieur.
- Viseu, S., & Carvalho, L. M. (2020). Changements dans la gouvernance scolaire et redéfinition des rôles et identités des directeurs d'établissement au Portugal. In L. LeVasseur, R. Normand, L. M. Carvalho, & D. Oliveira (dir.), *Les politiques de restructuration des professions de l'éducation. Une mise en perspective internationale et comparée* (pp. 85-104). Les Presses de l'Université Laval. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctv1h0p0tn>

Carlos Pires

CIED, Escola Superior de Educação de Lisboa, IPL  
cpires@esexl.ipl.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8098-5932>