

Líderes para uma nova  
Governança das Escolas

## Paradoxos, tensões e desafios nas organizações escolares

José Matias Alves

Uma parceria DGAE e FEP\_UCP



**Direção - Geral da  
Administração Escolar**



**CATOLICA**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

**DGAE PARTILHA  
CONHECIMENTO**

"A DGAE PARTILHA CONHECIMENTO" 2.º Ciclo de CONFERÊNCIAS | fevereiro 2022



## Tese e organização

Líderes para uma governança que reforce uma comunidade de aprendizagem que a **todos** convoque, inclua e valorize nas suas singularidades e diferenças. **Paradoxos**, **tensões** e **desafios**.





Qual é o problema?

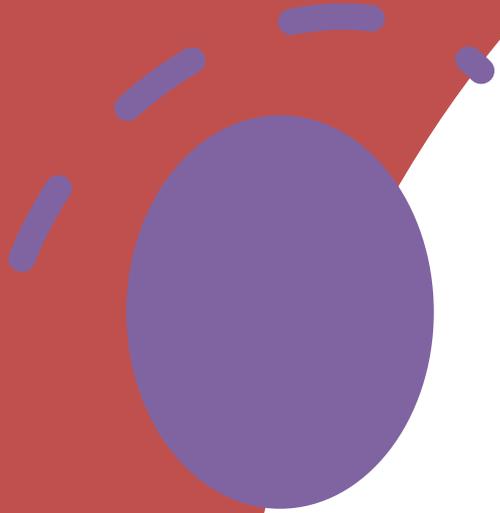
[aparente  
ausência de  
aprendizagem]

# Hipóteses



A instituição escolar está muito melhor preparada para selecionar e hierarquizar, obrigar os sujeitos, impor homogeneidade, taylorizar os tratamentos educativos, estandardizar os tempos, métodos e exigências acadêmicas, etc., do que para individualizar e acolher as pessoas singulares com necessidades distintas e pontos de partida desiguais (Sacristán, 2003, p.236 cf. Alves, 2010, Alves 2021).

# A gramática da mecânica escolar



# Paradoxos [7]



1. Ensinar  
a todos  
como se  
todos  
fossem um

2. Ensinar  
tudo a todos  
no mesmo  
espaço e  
tempo





3. Ensinar na “caixa de ovos” e no Quadro negro (fixo, vazio, vertical, transmissivo)

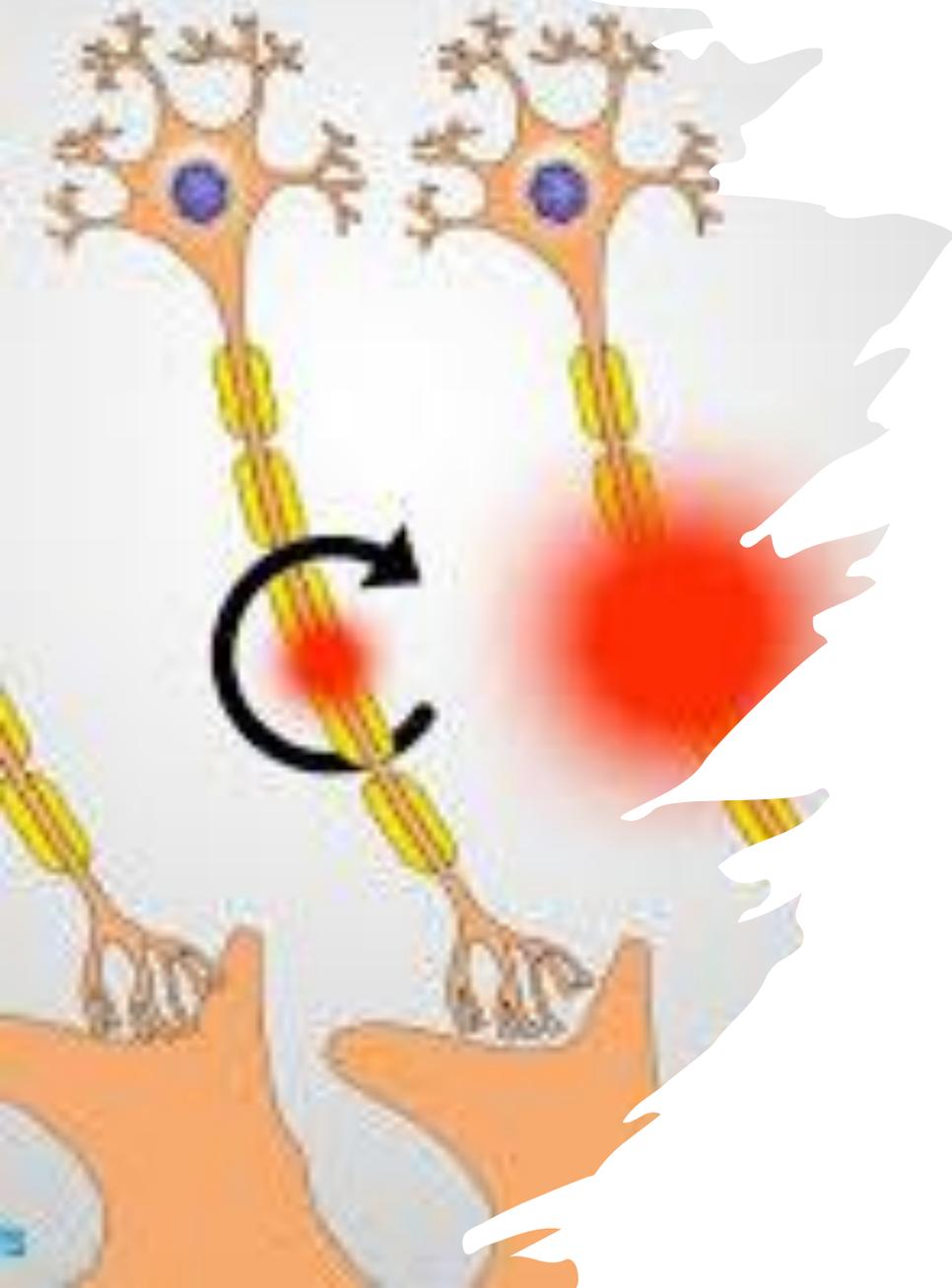


4. Ensinar na “cadeia de montagem” em que os alunos vão passando de “mão em mão” [uma gramática arcaica].

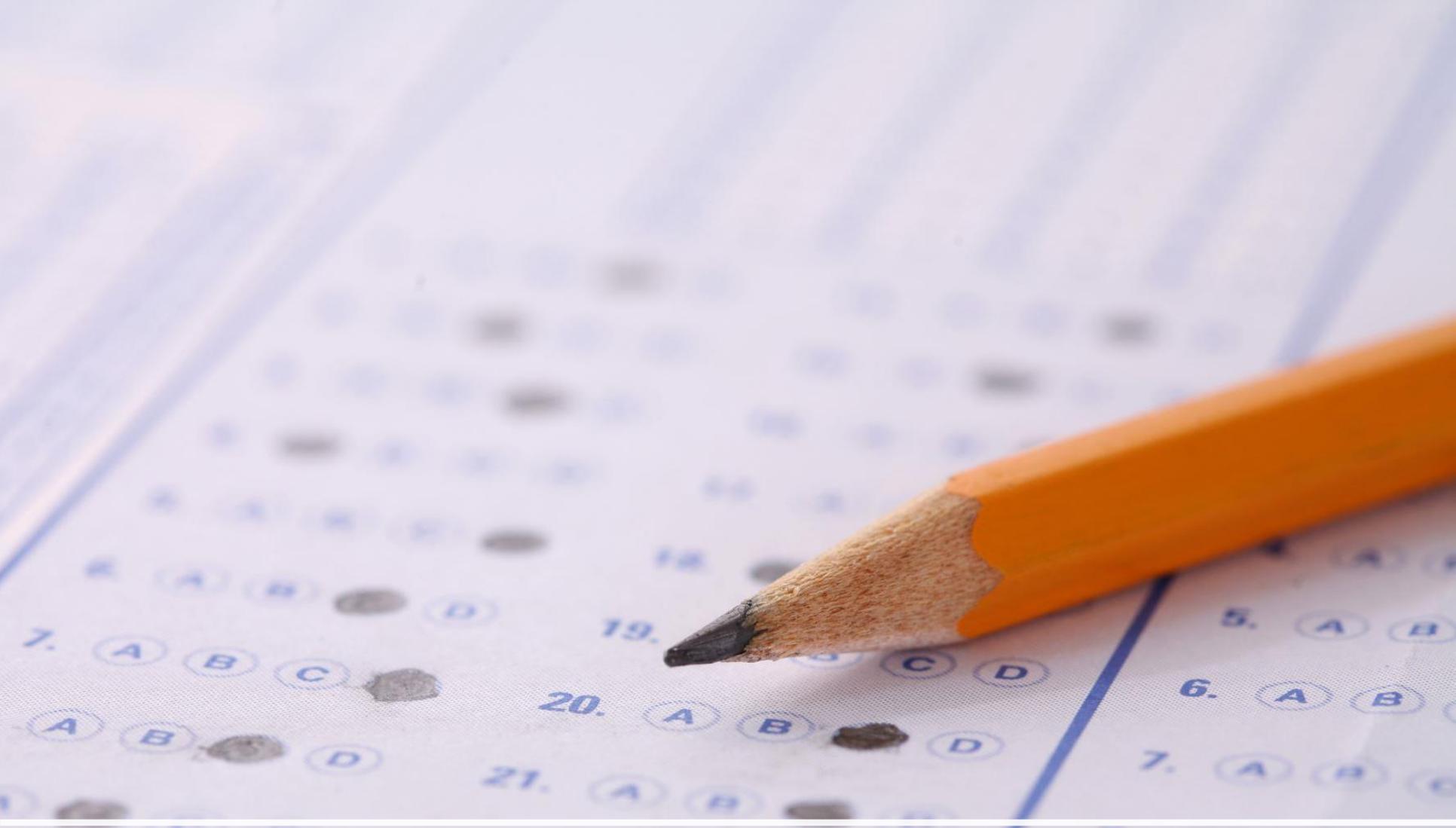
5. Ensinar no âmbito de um projeto educativo como referência difusa, ambígua e que não orienta a ação individual e coletiva



Desconexão do A1



6. Fazer aprender num sistema “debilmente articulado” [centro e periferias, currículo e avaliação, integração e articulação, partes e o todo]



7. Ensinar o que “não se sabe” [e a quem não quer]



Tensões [6]



---

# 1. Autonomia e heteronomia

## 2. Liberdade e responsabilidade

---





### 3. Trabalho individual e trabalho colaborativo

# 4. Finalidades e funções da escola

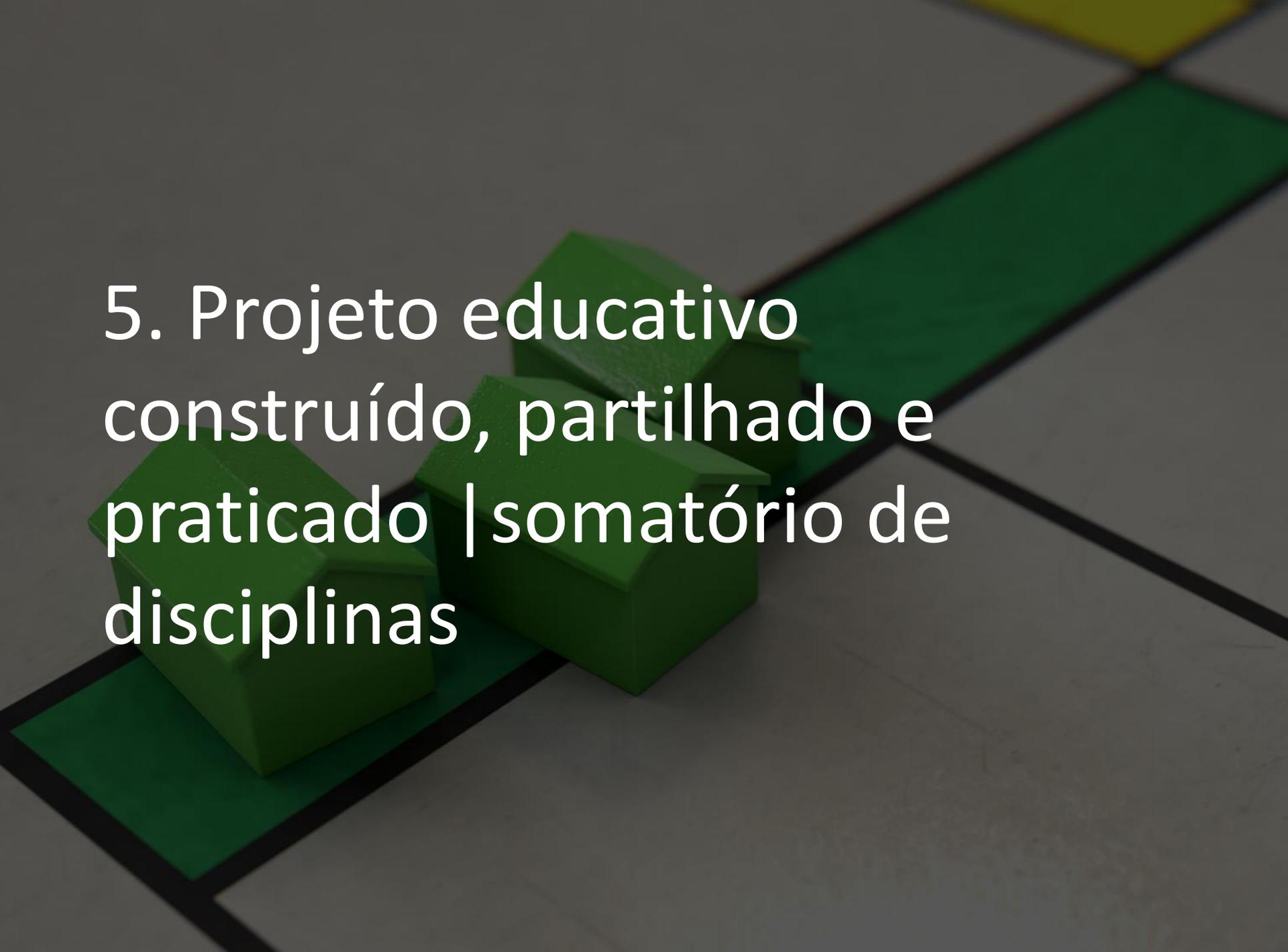
Cultural

Produtiva

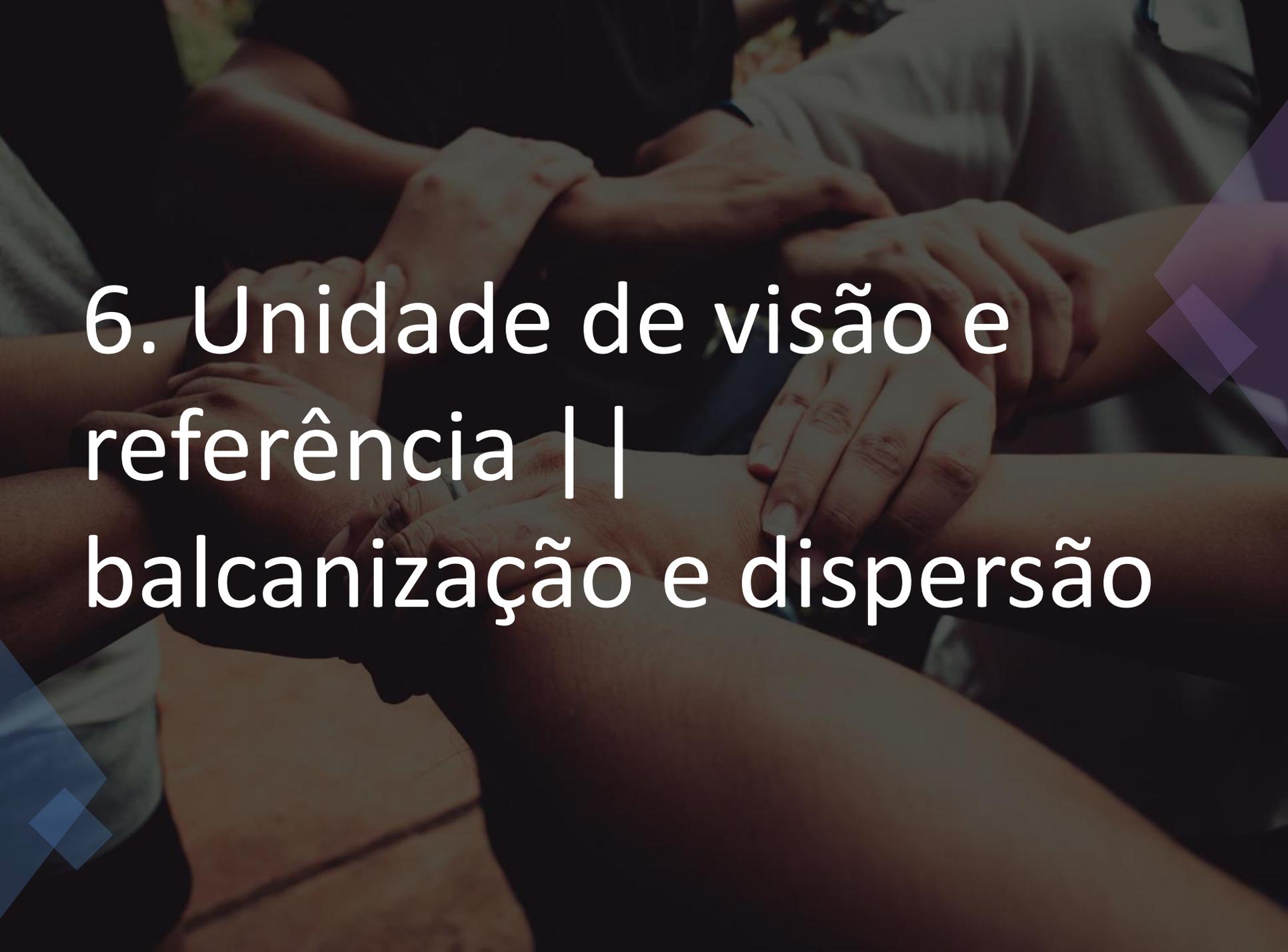
Socializadora

Estimuladora

Seleção,  
estratificação,  
custódia e guarda

The background features a grey surface with several green geometric shapes and lines. There are three green cubes of varying sizes and orientations, some stacked. A thick green line runs diagonally across the scene. A black line also runs diagonally, intersecting the green line. The overall aesthetic is modern and geometric.

5. Projeto educativo  
construído, partilhado e  
praticado | somatório de  
disciplinas



6. Unidade de visão e  
referência ||  
balcanização e dispersão

Desafios [10]

A decorative white torn paper edge runs horizontally across the bottom of the slide, with irregular, jagged edges that give it a hand-torn appearance. The rest of the slide is solid black.



# Desafio 1

- O grande desafio é, portanto, **descobrir formas de envolver as pessoas em atividades cuja consequência seja a aprendizagem de novas formas de pensar e de executar o seu trabalho** e perceber como colocar estas atividades no contexto de uma estrutura de recompensas que as estimule a desenvolver ações que conduzam mais a uma melhoria em grande escala e menos ao reforço das patologias da estrutura existente. (Richard Elmore)

Desafio 2.  
Assumir os  
lutos [6]  
e ver  
outros  
horizontes  
(Saramago)

Luto do fatalismo do fracasso

Luto da rejeição do bode expiatório

Luto das rotinas repousantes

Luto das certezas didáticas

Luto do *esplêndido* isolamento

O luto do poder magistral

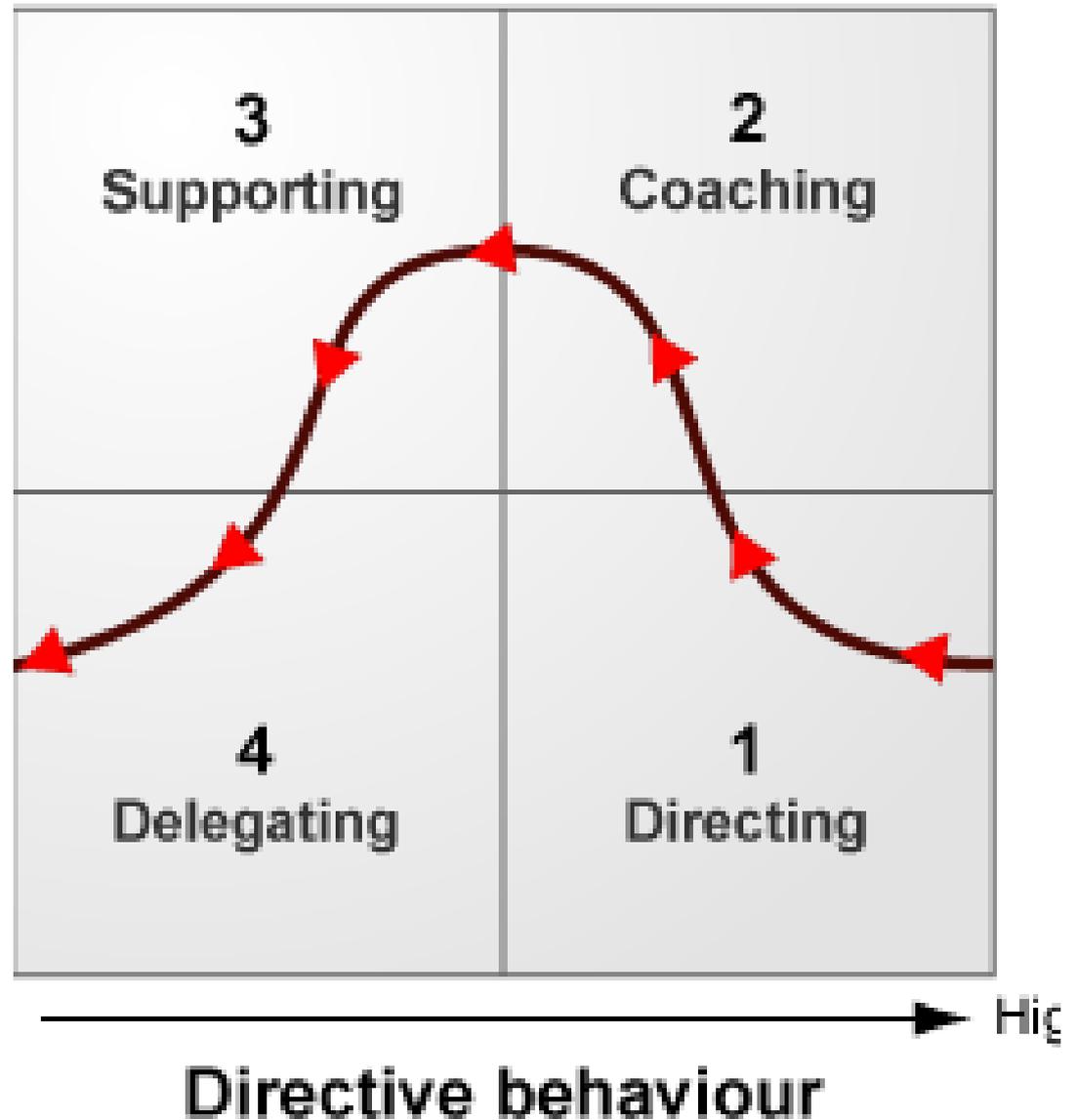
(Philippe Perrenoud)

# Desafio 3

## UMA LIDERANÇA distribuída e transformacional

“A liderança tendo em vista o significado, a liderança tendo em vista a resolução de problemas, a liderança que respeita os colegas, a liderança como responsabilidade partilhada, a liderança que serve os objetivos da escola, a liderança que **é forte** o suficiente **para exigir** muito de toda a gente e liderança **terna o suficiente para dar ânimo ao coração** – são estas as imagens e liderança que precisamos para a **escola como comunidades.**”  
(Sergiovanni, 2004: 243).

## Desafio 4. Liderança situacional



# Desafio 5 – Liderar para construir + comunidade educativa

Assumir uma  
missão comum  
[*educare e  
educere*]

Adotar uma visão  
congruente com a  
missão

Criar projetos,  
tempos e espaços  
comuns

Gerar  
conhecimento,  
reconhecimento e  
confiança

# Desafio 6. Uma liderança para a aprendizagem



Criando condições  
de uma liderança  
para a  
aprendizagem (i)

1. Definir  
prioridades da ação  
educativa e critérios  
de trabalho comum

2. Identificar  
talentos e apoiar a  
ação docente

3. Conhecer perfil  
dos professores  
(espaços, tempos,  
interação)

4. Promover  
melhorias das  
práticas de ensino e  
avaliação

5. Promover o  
desenvolvimento  
profissional docente

# Criando condições de uma liderança para a aprendizagem (ii)

## 5. Distribuir poderes de deliberação

- Considerando capacidades e interesses
- Potenciando lideranças formais e informais
- Promoção de dinâmicas de COPA, projetos inter e transdisciplinares [7 dias || 15 dias]

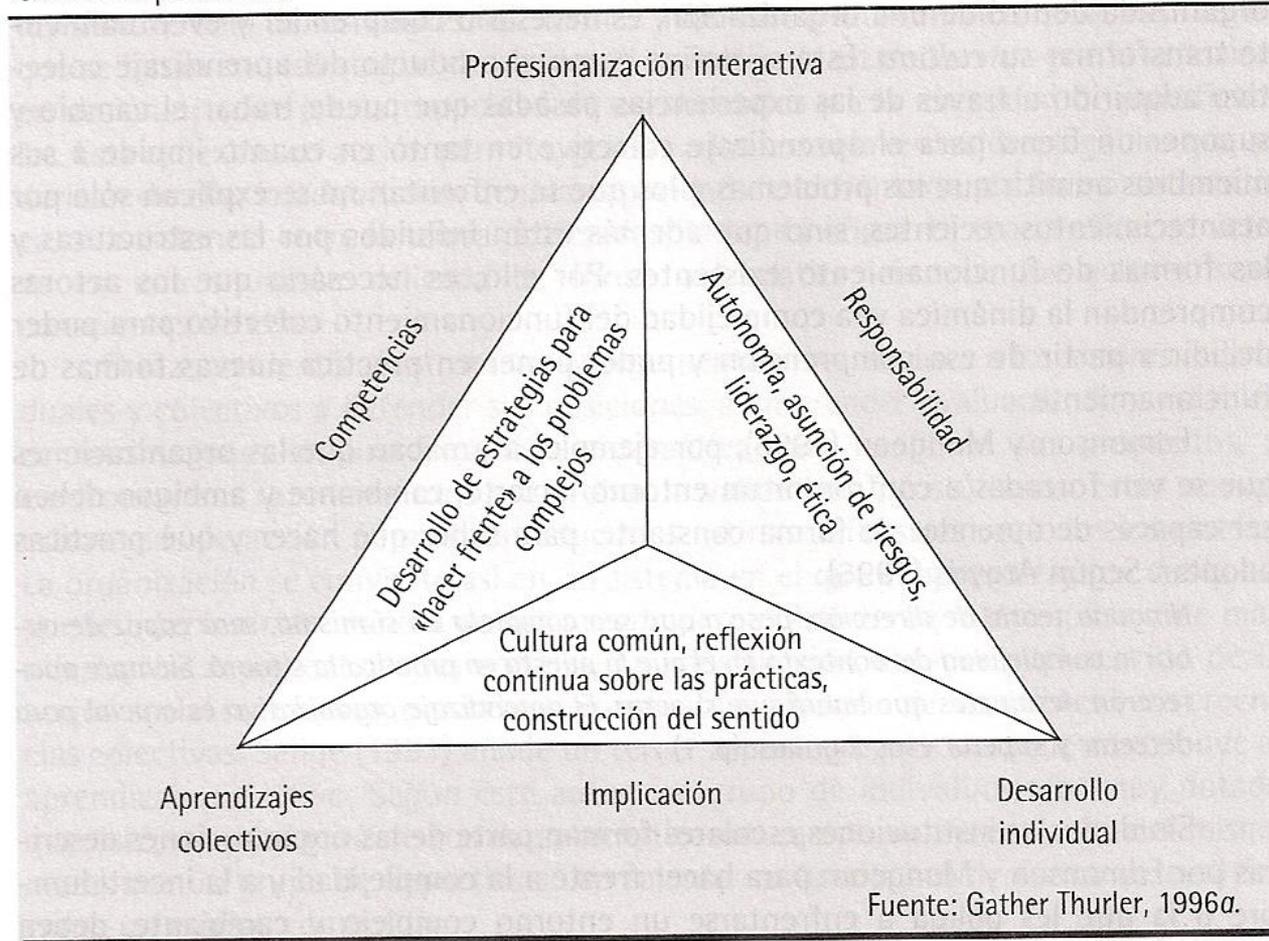
6. Ajudar a criação de lideranças nas diferentes áreas organizacionais (aula, departamentos, equipes educativas...)

7. Criar redes internas e externas



## Desafío 8 – Promover un profesionalismo interactivo

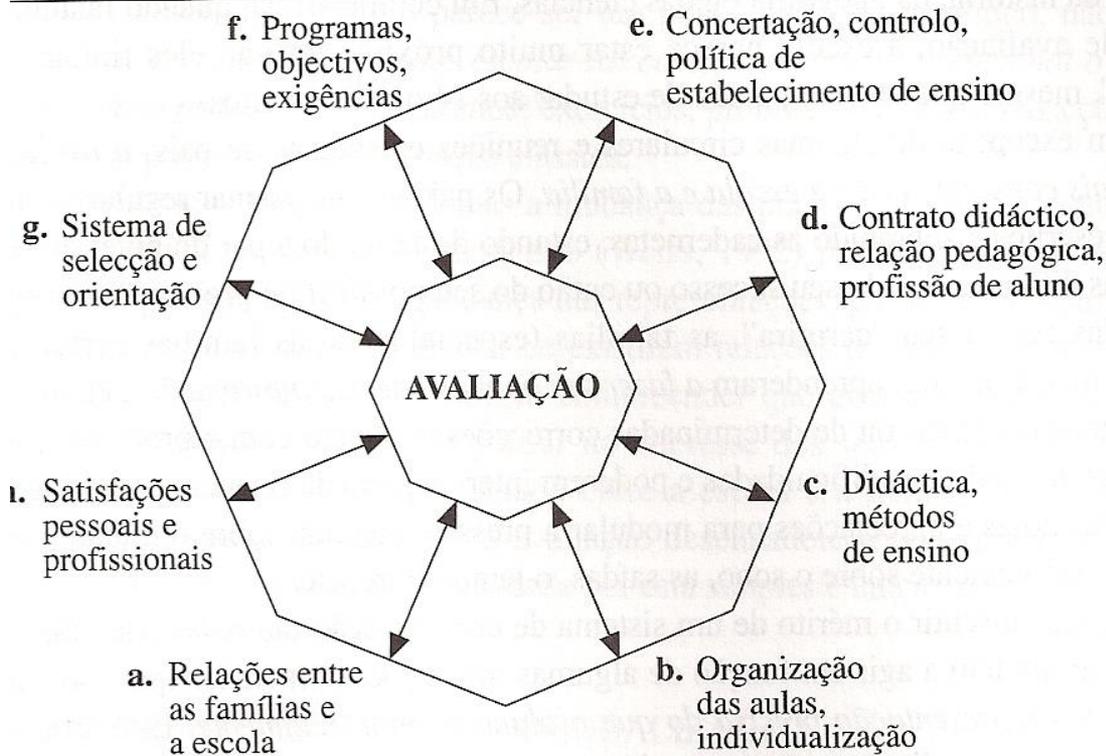
Cuadro 13. Profesionalización interactiva, desarrollo individual y aprendizaje colectivos en interdependencia





Desafio 9.  
Promover  
uma avaliação  
para a  
aprendizagem

## AVALIAÇÃO NO CENTRO DE UM OCTÓGONO DE FORÇAS



Mesmo sabendo avaliação num octógono de forças (Perrenoud)

# Desafio 10. Escuta



Conhecer  
Reconhecer  
Cuidar  
Apoiar  
Implicar  
Valorizar



Conclusão:  
construir  
outra  
gramática de  
escolarização  
(13 variáveis)



Obrigado



jalves@ucp.pt