

Diretores de escola: motivações e realidade da função**School principals: motivations and reality of the function****Ricardo Alves¹**
Susana Oliveira e Sá²

354

Resumo : Tal como a sociedade atual, cada vez mais exigente, a organização e gestão escolar serão sempre avaliadas segundo os resultados obtidos pelos seus alunos e pela qualidade do seu ensino. Estas transformações obrigam os diretores de escola a desenvolverem competências em domínios diversificados, mesmo em alguns domínios que não fizeram parte da sua formação inicial. Como veem os diretores de escola atualmente a sua função? A partir da análise de três entrevistas a diretores de escola franceses, tentaremos demonstrar que a representação que os diretores de escola têm em relação à sua função varia segundo a idade, o meio envolvente, a experiência profissional e o tempo que cada um tem ao seu dispor para efetuar tarefas de direção. Este estudo visa compreender quais são os motivos que levam estes docentes a escolher este percurso profissional e a compreender se a realidade observada corresponde às suas expectativas iniciais.

Palavras-passe: Motivação, Gestão Escolar, Diretor de escola.

Abstract: Like today's increasingly demanding society, school organization and management will always be evaluated according to the results obtained by its students and by the quality of their teaching. These transformations require school principals to develop skills in diverse areas, even in some areas that were not part of their initial training. How do school principals currently see their role? From the analysis of three interviews with French school principals, we will try to demonstrate that the representation that school principals have in relation to their function varies according to age, the environment, the professional experience, and the time that each has at their disposal to perform management tasks. This study aims to understand the reasons that lead these teachers to choose this professional path and to

¹ Pós-Graduação em administração e organização escolar do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ricardo.alves@camoes.mne.pt

² Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 18/11/2022

Aprovado em 03/12/2022

Sistema de Avaliação: Double Blind Review



understand if the reality observed corresponds to their initial expectations.

Keywords: Motivation, School Management, Education Sciences, School Director.

Introdução

Ser diretor de uma escola significa exercer uma liderança numa organização educativa, mas qual é o conceito de “liderança”? As opiniões divergem enormemente, uma vez que não se consegue definir exatamente este conceito de liderança, que, ao mesmo tempo, pode ser de simples definição para umas pessoas e extremamente complexo para outras.

Segundo Blanchard (2010) a liderança foi vista durante muito tempo como um “processo de influência”, mas essa definição deve ser alterada para a “capacidade de influenciar os outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos para alcançar o bem superior”.

Para Bolivar (2012) “liderança é fundamentalmente a forma de determinar uma direção (objetivos, projeto, visão, etc..) e exercer influência”.

Nas últimas décadas tem-se dado maior relevo e atenção a esta temática, procurando encontrar formas de liderança mais adequadas com o sistema educativo atual. Procura-se desta forma que os docentes, e não só, se sintam mais implicados e motivados para alcançar objetivos educacionais elaborados em conjunto com as direções escolares e com vista ao sucesso escolar dos alunos. Esta situação acontece em Portugal, mas não só...Em França este mesmo questionamento e investigação educacional também se verifica.

O papel do diretor/ diretora de escola tem vindo a modificar-se por terras gaulesas e face a estas transformações que visão têm os diretores atuais da sua função? O que os motiva a assumir esta escolha profissional? A análise destes dados permitirá construir um perfil tipo desta profissão.

“A função de diretor comporta responsabilidades pedagógicas, responsabilidades administrativas, assim como responsabilidades no domínio das relações com os parceiros institucionais da escola e dos encarregados de educação. A este título, o diretor da escola deverá beneficiar, em função do tamanho da escola e da sua classificação, de um tempo de descarga de ensino, de ajudas ao exercício das suas funções e de uma valorização financeira” (Rich, 2010). Esta diferença de tempo disponível para a função significa práticas diferentes?

Atualmente existe uma crise de recrutamento de docentes e diretores de escola por consequência. A maioria dos docentes que escolhe ser diretor de escola em França assumirá esse papel por muitos anos, mesmo até ao final das suas carreiras profissionais... Essa escolha foi feita de uma forma voluntária ou por força das circunstâncias? A partir da análise destas entrevistas poderemos caracterizar e identificar as motivações destes profissionais e a realidade do exercício das suas funções de direção.

Introdução Teórica

O Boletim Oficial Especial nº7 de 11 de dezembro de 2014 define as funções de diretor de escola em França: a) um diretor deve garantir o bom funcionamento de cada escola pré-primária ou do 1º ciclo. Ele deve tomar todas as disposições para que a escola assegure a sua função de serviço público; b) cabe ao diretor de escola, no quadro do projeto de escola, assegurar a coordenação necessária entre os docentes, de animar a equipa pedagógica e de garantir o bom funcionamento dos ensinamentos propostos. Estes atributos requerem competências em matéria de animação, de impulsão e pilotagem. Deve também garantir o respeito da regulamentação que lhe é aplicável; c) o diretor é o interlocutor da sua escola perante a municipalidade responsável. Ele supervisiona a qualidade das relações entre a escola e os encarregados de educação e com o conjunto de parceiros da ação educativa. Ele contribui à proteção da infância em ligação com os serviços competentes.

A OCDE indica uma exceção francesa no que diz respeito à falta de atratividade desta “profissão”. Segundo o seu relatório: “Regards sur l’éducation” (OCDE 2021), os diretores de escola ganham apenas mais 7 % que os outros professores e 70 % a menos que um diretor de colégio.

Porquê então continuar a escolher ser diretor da escola? Em setembro de 2019, o suicídio de Christine Renon em França destacou tragicamente as dificuldades desta profissão, difícil e mal valorizada financeiramente, cujas condições de funcionamento se deterioraram ao longo dos anos. No entanto, poucos diretores escolares querem deixar os seus postos, apesar de 200 vagas no início do ano letivo, de um dia de 45.000.

Santos (1991, citado em Barbosa, 2009), indica que “a motivação é um dos conceitos mais estudados nas ciências sociais, pois consegue explicar grande parte das razões pelas

quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações. Segundo Rosa (1994), “não é mais possível uma sociedade de futuro sem que o indivíduo seja encarado como “homem social” e “as motivações e satisfações do indivíduo cada vez mais se realizam nos grupos com os quais interagem”. Os seres humanos têm necessidades básicas (essenciais para a sua sobrevivência), mas também necessidades secundárias (autoestima, contato com outras pessoas, afeto...).

Segundo o mesmo autor (Rosa, 1994), podemos afirmar que “a motivação é um fenômeno psicológico que consiste numa tensão subjetiva persistente, fundada em fatores internos ou de contexto, que provocam no indivíduo formas de comportamento, visando a satisfação das necessidades”, uma vez que toda a ação humana é motivada por algo. No entanto a motivação na comunidade escolar bate-se entre os interesses da organização escolar e os interesses dos atores educativos, neste caso analisado o do diretor de escola.

Recentemente o Decreto-lei nº89-122 veio alterar um pouco as responsabilidades e o estatuto do diretor de escola. Esta lei tinha quatro objetivos: reconhecimento, revalorização, simplificação e apoio às diretoras e diretores de escola.

A direção da escola necessita de ser capaz de efetuar escolhas para a sua própria atividade e para as dos outros profissionais educativos, rapidamente e de uma forma justa e eficaz. Hervé Duchauffour (2017) através de uma série de narrativas de diretores de escola, teve “dificuldade em contar um dia típico porque cada dia traz um lote de imprevistos: professor ausente por isso necessário repartir os alunos por outras turmas, ausência de substituto, encomendas a rececionar durante o tempo de aula, pais a prevenir no caso de crianças doentes, a fotocopiadora que avaria e que tenta reparar ele mesmo, um vidro partido e como tal deve contatar a câmara municipal, o inquérito a enviar à inspeção com urgência...”

A crise sanitária dos últimos anos aumentou a visibilidade sobre “os principais problemas causados pela gestão das escolas na organização administrativa atual” (Roaux, C., 2021) A necessidade de uma resposta rápida, apoiada por diretivas nacionais colocou em evidência a posição desconfortável dos docentes que exercem a direção : “ entre eleitos locais, administração local e nacional e a inspeção académica, entre os quais as relações existentes têm um enorme potencial de conflitos territoriais, uma vez que esta representa uma manifestação de poder importante” (Roaux, C., 2021).

No entanto, tal como em Portugal, a autonomia continua como “terra prometida” (Lima; Afonso, 1995), como mera ficção (ainda que necessária) (Barroso, 2005), em que

direção das escolas se mantém “atópica” (Lima, 2007) pode ser compatível com o reforço dos poderes do diretor “para baixo e para dentro”, mas traduz-se também na sua maior vulnerabilização “para fora e para cima”.

As decisões institucionais mais recentes (aumento de salários, nomeação de referentes locais, novo estatuto na carreira...) farão mudar esta situação e incentivar os docentes a assumir cargos de direção? Veremos dentro de alguns anos...

Metodologia

Para a realização do trabalho utilizámos o estudo de caso como estratégia de investigação, dessa forma, permitiu-nos fazer observação direta, entrevista e pesquisa documental.

Este estudo de caso foi efetuado em três estabelecimentos de ensino do 1º ciclo do ensino básico da região da Dordogne (França). Foram selecionadas três escolas de meios diferentes: a escola Suzanne Lacore (situada em La Douze, pequena vila rural), a escola Jacques Prévert (localizada em Terrasson-Lavilledieu, e que é a maior escola da região) e a escola Maurice Albe (escola urbana em Périgueux, capital do distrito).

Todas as entrevistas foram efetuadas durante o mês de junho de 2022.

As pessoas entrevistadas foram informadas dos objetivos deste estudo e da importância da sua colaboração, que tinha como princípio base obter uma opinião sincera e pessoal sobre a problemática em estudo.

O estudo de caso tem sido usado com frequência na investigação em Ciências da Educação, utilizando uma abordagem maioritariamente qualitativa. O estudo de caso centra-se numa determinada situação, acontecimento ou fenómeno. “O que interessa é a análise de uma situação singular justamente no sentido de documentar essa singularidade” (Afonso, 2005,). Deve também ser considerado como descritivo porque se pretende chegar ao fundo da questão, como refere o mesmo autor (2005), uma vez que “a finalidade consiste na compreensão aprofundada de uma questão ou problema.

Bruney, Herman e Schoutheete (in Duarte e Barros, 2006) definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais.” Para eles, o estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação.

Gil (2007) conceitua o estudo de caso como “um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicando nas mais diversas áreas do conhecimento”.

Técnica de recolha de Dados

Utilizamos como método de recolha de dados a entrevista. Esta é uma interação verbal entre o investigador e o seu interlocutor, as entrevistas são processos de recolha de informação que se baseiam em questões orais formuladas pelo entrevistador e em respostas orais fornecidas pelos entrevistados. No nosso estudo utilizámos o registo escrito, podendo, no entanto, serem usadas outras técnicas de registo. Albarello et al (2005) afirma que “a utilização da entrevista pressupõe que o investigador não dispõe de dados «já existentes», mas que deve obtê-los”.

A entrevista é empregue em pesquisas qualitativas, sendo utilizada para “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994).

No nosso estudo, e considerando que se pretendeu fazer um estudo sobre os motivos dos diversos diretores e diretoras escolares para o assumir dessas funções e a realidade do seu trabalho quotidiano optámos por utilizar a entrevista semiestruturada. Segundo diversos autores, este género de entrevista é o mais utilizado em investigação social. Para Bogdan e Biklen (1994, p.35), “a entrevista semiestruturada abarca um conjunto de questões estruturadas colocadas num guião, podendo depois, com base nas respostas do respondente, colocar questões diferentes das que tinham sido pensadas inicialmente, para um exame mais profundo da situação em estudo”.

Dessa forma, elaborámos um guião que serviu de elemento condutor para a realização da nossa entrevista. “O guião deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação” (Afonso, 2005, p.12).

No entanto, tal como afirma Afonso (2005), a recolha de dados constitui apenas a fase inicial do trabalho empírico. A produção de conhecimento científico decorre com a organização, tratamento, análise e interpretação dos dados.

Resultados

Através das entrevistas efetuadas poderemos verificar que o perfil dos entrevistados é variado, quer seja ou nível da idade, da experiência profissional e do tipo de estabelecimento que dirigem.

A Escola J.Prévert tem mais de 300 alunos divididos por 12 turmas, a Escola Suzanne Lacore 82 alunos repartidos por 4 turmas e a Escola Maurice Albe 168 alunos e 8 turmas.

Foram entrevistadas duas pessoas do sexo feminino e uma do sexo masculino, com idades compreendidas entre os quarenta anos e os cinquenta e nove anos. Uma diretora possui pouca experiência profissional enquanto diretora (apenas dois anos) e os outros dois diretores um pouco mais (um cinco anos e outra quatorze anos).

Nenhum dos entrevistados referiu o aspeto financeiro, ou seja, o salário, como motivação para a sua escolha de carreira. Cada um dos entrevistados teve um percurso profissional diferente até chegar à direção de escola.

Um diretor afirma ter tido motivações de ordem pessoal e um sentimento de dever público. Os restantes diretores afirmam ter tido apenas motivações de dever público.

Todos fazem um balanço positivo da sua atuação.

Quadro 1- Quadro síntese das entrevistas realizadas

Nome do Estabelecimento Escolar	Escola J.Prévert	Escola Suzanne Lacore	Escola Maurice Albe
Idade	45 anos	40 anos	59 anos
Experiência como diretor	5 anos	2 anos	14 anos
Número de turmas	12	4	8
Motivação financeira	Não	Não	Não
Motivação pessoal	Sim	Não	Não
Motivação de dever público	Sim	Sim	Sim
Balanço de atuação	Positivo	Positivo	Positivo

Discussão dos resultados

Após a análise dos dados recolhidos apresentam-se as conclusões relativamente ao nosso tema principal: o que motiva os docentes a assumir o cargo de diretor de escola?

Apesar de diversas dificuldades encontradas, sobretudo ao nível do estatuto de diretor

de escola e da margem de manobra muito limitada que estes possuem em França, estranhamente os entrevistados e outros diretores continuam motivados para o exercício da sua função.

Para explicar a sua escolha profissional, a maioria dos diretores cita "*o sentido de serviço público*", a sua visão da escola como um "*bem comum*" que deve ser protegido e a satisfação do "dever cumprido".

No entanto devemos realçar que segundo os dados que tivemos a oportunidade de analisar, alguns diretores veem com bons olhos a promessa de novas condições de trabalho prometidas recentemente pelo governo francês.

Neste estudo, identificamos diferentes perfis de realizadores que mostram como uma motivação inicial pode evoluir e enriquecer. A sua conceção da profissão será então mais ou menos modificada. Mostramos que as representações dos diretores escolares sobre a sua função variam de acordo com a sua experiência profissional, o contexto de prática, a natureza constrangida ou escolhida do compromisso, a sua capacidade de priorizar e dar sentido ao seu dia-a-dia.

A análise das entrevistas revela um certo mal-estar patente no discurso dos professores-diretores. Descrevem a diversidade de tarefas e o âmbito das tarefas, mas continuam dizem com interesse nesta função. No entanto, o trabalho é considerável e pouco reconhecido pela instituição. Como é que uma forma de desconforto mais acentuada, de queixa não aparece no seu discurso? Podemos assumir que a motivação para o desempenhar desta função é mais importante para eles: seria então mais uma atividade realizada apenas por elementos com essa vocação específica...A que valores se referem? Têm uma relação particular e diferenciada com as horas passadas no estabelecimento? Que relação têm com as famílias?

Podemos afirmar que os resultados desta investigação exploratória possibilitam a atualização dos primeiros elementos em relação às motivações e ao trabalho dos diretores de escola, mas esperamos que serão enriquecidos por estudos adicionais com o objetivo de mostrar a natureza relativamente indefinida do papel do diretor na organização educativa francesa. Serão os diretores escolares capazes de dar "liderança pedagógica" (Relatório Reiss, 2010) nas condições que exercem atualmente neste país?

O diretor deve enfrentar múltiplos interlocutores, como os pais, caso a caso, representantes dos pais dos alunos, delegados departamentais e nacionais da Educação Nacional, funcionários municipais, associações, assessores e inspetores pedagógicos, empresas, profissionais de saúde, funcionários eleitos e Câmara Municipal.

O desejo de receber o reconhecimento principalmente de natureza financeira é formulado, mas também o de ser mais acompanhado, cercado, ajudado no exercício das suas funções (importância da formação, visitas do inspetor, presença de um EVS): *"Especialmente para o pequeno retorno financeiro que acompanha, porque também não devemos sonhar, aqui também é um belo escândalo: se houver duas transações numa, não há dois salários num"*.

As motivações para continuar a exercer funções de gestão (para agradar, para se sentir útil, para ver o reconhecimento dos pais, colegas...) também são explicadas pelo: *"reconhecimento de colegas que são simpáticos, que gostam de trabalhar comigo e o reconhecimento dos pais que são felizes e dos filhos, isso é acima de tudo o que é importante, sou muitas vezes o que me motiva"*

A principal dificuldade mencionada é o facto de não ter poder de decisão, autoridade hierárquica e, portanto, não poder controlar tudo, dar a sua opinião: *"é frustrante ser responsável por tudo sem ter o poder de decisão"*. Estes diretores estariam dispostos a assumir uma posição hierárquica. Isto levanta então também a questão do que realmente tem de ser decidido localmente pelo diretor ou decidido a nível departamental ou nacional.

Conclusão

Estes perfis profissionais analisados, indicaram motivações altruístas para o assumir das funções de diretor, dando um passo atrás e aceitando certas formas de não reconhecimento. Continuarão a existir profissionais com este tipo de motivação ou o contexto cada vez mais exigente os levará a pedir mais indemnizações e regalias? Num futuro próximo, a questão parece crucial.

Novas responsabilidades e novas regalias poderão eventualmente mudar o tipo de motivação que até agora movia os docentes a escolher ser diretor de estabelecimento escolar,

proporcionando talvez um clima educativo ainda mais propício ao sucesso escolar dos alunos.

Podemos então afirmar que em França, apesar de uma enorme falta de poder de decisão, estatuto e tempo, continuam a existir docentes que mostram disponibilidade para assumir o cargo de diretor. As suas motivações são sobretudo de ordem de cumprimento do dever público e um pouco a vontade de contribuir ao melhoramento das condições do seu estabelecimento. No entanto, na maior parte dos casos, quando assumem essa responsabilidade, deparam-se com a realidade da profissão e ficam desiludidos e desapontados face à impossibilidade de mudar esta situação.

Se não for feito nada para mudar este sentimento de frustração evidenciado pelos diretores entrevistados e certamente por grande parte desta classe, mesmo com a melhor das vocações e intenções, os docentes deixarão a curto prazo de aceitar esta enorme carga de trabalho que acompanha a função de direção.

Referências Bibliográficas

- Afonso, A. J. (1995). O novo modelo de gestão das escolas e a conexão tardia à ideologia neoliberal. *Revista Portuguesa de Educação*.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto, Edições Asa.
- Barroso, J. (2005). O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Revista de Ciências da Educação*. Campinas (Brasil): Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES).
- Blanchard, K. (2010) *Um Nivel Superior de Liderança*. Lisboa, Atual Editora. 4ª Ed.
- Bolivar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos – o que nos ensina a investigação*. V.N.Gaia, Fundação Manuel Leão.
- Duarte, M. Y. M. (2006). *Estudo de caso*. In Duarte, J. ; Barros, A. (Orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo, Atlas.
- Duchauffour, H. (2017). Les directeurs d'école primaire en France: comment l'incertain régit le quotidien. *Spirale*, 60.
- Lima, L. (2007). *Administração da educação e autonomia das escolas*. In Conselho Nacional

- de Educação, A Educação em Portugal (1986-2006). Alguns contributos de investigação. Lisboa, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Nye, J. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa, Editora Gradiva. 1ª Edição .
- OCDE (2021), *Regards sur l'éducation 2021 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris.
- Reiss, F. (2010). *Quelle direction pour l'école du XXIème siècle*. (Rapport à monsieur le premier ministre. Mission sur les écoles maternelles et élémentaires et les directions d'école). Paris.
- Rich, J. (2010). *Les nouveaux directeurs d'école. Repenser l'encadrement des établissements scolaires*. Bruxelles : De boeck Université.
- Roaux, C. (2021). La direction d'école : crise sanitaire et crise de sens. *Administration et éducation*, 169.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial, motivação e liderança, psicologia das organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- Silva, J. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas : Protagonistas, práticas e impactos*. V.N.Gaia, Fundação Manuel Leão .

Referências legislativas

- Bulletin officiel spécial n°7 du 11 décembre 2014, in [Référentiel métier des directeurs d'école | Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse](#) .
- Décret n°89-122 du 24 février 1989, in <https://www.legifrance.gouv.fr/>.
- [Bulletin officiel n° 45 du 2 décembre 2021 | Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse](#).