

Lideranças fortes ou eficazes?

por Eduardo Rui Alves *

Discute-se o novo regime jurídico de gestão das escolas. Ou seja, analisa-se e reflecte-se se esta legislação tal como foi aprovada em Conselho de Ministros, vai contribuir para governar as escolas básicas e secundárias de Portugal de forma a que estas organizações consigam corresponder ao que se exige delas.

Passados cerca de 10 anos da última legislação sobre a matéria, imponha-se mais dia menos dia uma revisão, face inevitável evolução das escolas.

Este novo regime jurídico já foi escalpelizado, ponto por ponto, por muita gente com vasta experiência em gestão escolar. Vale no entanto reflectir em termos globais sobre duas ou três questões.

Nos últimos tempos, e de forma recorrente, fala-se das escolas e do sistema educativo português, em parte devido às polémicas e tensões geradas nos últimos tempos entre Ministério e professores. Para quem trabalha há 15 anos como professor, fica-nos a percepção que a opinião pública/sociedade civil conhece mal os bastidores das escolas, não se apercebendo que nos últimos 30 anos o panorama do ensino mudou radicalmente. É com surpresa que ouvimos as mais estranhas considerações e as mais surpreendentes propostas de soluções para os problemas com que nos defrontamos. Há efectivamente um profundo desconhecimento da complexidade organizativa que compõe uma escola do básico ou do secundário, nos antípodas das imagens da bucólica da escolinha de aldeia ou do liceu de zona urbana nos anos 50.

A não percepção desta complexidade é talvez um dos fenómenos sociológicos e políticos mais curiosos que envolve o Sistema Educativo português no início do século XXI.

Este desconhecimento envolve as famílias que desconhece os bastidores desta organização, sente nos jornalistas que ignora as estruturas básicas de uma escola. Mas também se sente, dramaticamente, nos discursos dos políticos e, não raro, nas deliberações dos governantes, que parecem desconhecer as necessidades que uma organização desta natureza e desta dimensão apresenta.

As escolas portuguesas no início do século XXI correspondem a um espaço – com equipamentos físico e recursos técnicos – e a um tempo – das 8h às 18h,

5 ou 6 dias por semana. Nestes contexto espaço/tempo centenas de crianças, jovens e adultos, ensinam e aprendem, socializam-se, alimentam-se, praticam desporto, partilham conhecimentos e até afectos: enfim, “culturalizam-se” em múltiplas dimensões. É um micro-cosmos social, em que centenas de crianças e jovens vivem em regime de simulação da vida pessoal, profissional e social que um dia irão desfrutar em adultos. Qualquer semelhança entre esta realidade e um guichet de repartição pública é pura coincidência. Se há uma dimensão pedagógica e didáctica, há também uma dimensão logística particularmente complexa. Ora centrar num cargo unipessoal a responsabilidade de liderança desta organização é particularmente arriscado, até porque este conceito de super-director já se revelou problemático noutros países. Recorde-se que qualquer empresa de igual dimensão é gerida por Conselhos de Gerência e por equipas de assessores de dimensão razoável.

Por outro lado, a natureza dos processos de ensino/aprendizagem dificilmente se coaduna, com a lógica burocrática e quase policial que se pretende instaurar nas escolas.

Até porque o problema central das escolas actualmente passa pelos números do insucesso, que vai muito para além da Língua Portuguesa e da Matemática, estendendo-se às Ciências Físico e Químicas e terminando no ensino artístico.

O problema central do nosso sistema de ensino centra-se num equívoco de natureza didáctica-pedagógica: a escola portuguesa insiste em modelos pedagógicos (ditos) tradicionais, centrados no professor, numa lógica de *input* sobre o aluno, insistindo numa cultura de passividade auditiva por parte dos discentes. Este problema não se resolve através deste ou daquele modelo de gestão. Assenta a resolução deste problema, num trabalho de inter-face escola/universidade, num diálogo de dois sentidos, que dê origem a outro modelo de formação – inicial e contínua – dos docentes. Aqui sim há muito para fazer.

A gestão escolar deve permitir que floresçam iniciativas e protagonismos que actuem sobre os processos complexos de resolução dos problemas do quotidiano de uma escola. É o caso da indisciplina que é uma questão transversal a todo o sistema. Não se supera com burocracia e dirigismo.

Por tudo isso vale a pena perguntar? Porquê falar em liderança forte?

Não sei o que é uma liderança forte. O conceito é ambíguo e presta-se a interpretações dúbias. Mas todos sabemos o que são lideranças eficazes, que apostem na dinamização das colegialidades, no transformar os agentes educativos em líderes eficazes nos diferentes níveis da estrutura de uma organização escolar. Daí fazer todo o sentido substituir “lideranças fortes” por “lideranças eficazes”.

*Presidente da Assembleia de Agrupamento de Escola D. Carlos I - Sintra

Prolongamentos

<http://eduardoruialves.blogspot.com/>

<http://querido-prof.blogspot.com/>

<http://flordosafectos.blogspot.com/>

<http://sintra1000faces.blogspot.com/>