

**PROPOSTA DE NOVO REGIME JURÍDICO DE
AUTONOMIA, ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS
EM DEBATE ALARGADO**

COMPARAÇÃO ENTRE O DL Nº 115-A/98 E O NOVO REGIME DE ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS

Mário Sanches

Com este excelente trabalho analítico de Mário Sanches pode-se comparar detalhadamente os dois documentos, ajuizar das apreciações realizadas e avaliar a pertinência das sugestões.

TERMO DE COMPARAÇÃO	DL 115-A/98 (com as alterações da Lei nº 24/99)	NOVO REGIME	APRECIÇÃO	SUGESTÕES
Preâmbulo	Identifica três princípios: i) reforço da autonomia das escolas; ii) integração do 1º ciclo neste regime, favorecendo soluções como os agrupamentos com base em cartas educativas; iii) territorialização da política educativa com valorização da participação dos diversos intervenientes	Identifica três princípios: i) reforço da participação da família e da comunidade; ii) favorecimento de lideranças fortes; iii) reforço da autonomia da escola articulada com auto-avaliação e avaliação externa	Estes objectivos parecem constituir respostas a 3 problemas (falta de participação; falta de lideranças; pouca autonomia), cuja pertinência e gravidade se ignora, uma vez que a única avaliação ao 115-A/98 foi efectuada em 2001 (disponível em www.fpce.ul.pt/centros/ceescola) Os avanços em termos de autonomia desde 1998 foram escassos e, seguramente, a responsabilidade não cabe às escolas.	É necessário identificar problemas resultantes da aplicação do 115-A/98, identificados pela avaliação realizada, que justifiquem as mudanças no regime de autonomia, administração e gestão das escolas agora propostas, bem como a sua articulação com os objectivos do novo regime.
Princípios gerais	Identifica seis princípios (artº 4º): i) Democraticidade e participação dos intervenientes; ii) Primado de critérios pedagógicos sobre administrativos; iii) Representatividade dos órgãos através de eleição; iv) Responsabilidade dos intervenientes, incluindo estado; v) estabilidade e eficiência; vi) transparência.	Identifica seis princípios (artº 3º): i) igualdade e transparência; ii) integração comunitária da escola; iii) desenvolvimento da democracia; iv) participação dos vários intervenientes; v) democraticidade e representatividade dos órgãos; vi) responsabilidade e prestação de contas	É positivo o reforço da responsabilidade da escola através do princípio da prestação de contas. De igual modo, também é positivo o desenvolvimento de práticas democráticas. Contudo, verifica-se a ausência da referência à primazia de critérios pedagógicos sobre administrativos, prevista no nº 3 do artº 48º da LBSE.	É fundamental incluir a referência ao primado de critérios pedagógicos sobre administrativos, de acordo com o nº 3 do artº 48º da LBSE.

Princípios orientadores	<p>Identifica sete princípios (artº4º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) integração comunitária; ii) iniciativa da comunidade; iii) flexibilidade das soluções; iv) gradualismo da autonomia decretada; v) qualidade do serviço público de educação; vi) estabilidade e transparência da gestão; vii) sustentabilidade e equidade 	<p>Identifica oito princípios (artº4º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) promoção do sucesso e prevenção do abandono, melhoria do serviço público de educação, das aprendizagens e dos resultados; ii) Equidade e igualdade de oportunidades; iii) melhoria de condições de estudo e trabalho; iv) cumprimento de direitos e deveres; v) eficiência na gestão de recursos; vi) estabilidade e transparência da gestão; vii) condições de participação da comunidade; viii) flexibilidade organizativa. 	<p>Embora não haja alterações substantivas, é positiva a referência à melhoria do sucesso dos alunos e à prevenção do abandono escolar.</p>	
Agrupamento de escolas	<p>Finalidades (artº5º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) percurso sequencial e articulado; ii) superação de isolamento e exclusão; iii) reforço da capacidade pedagógica e racionalidade na gestão dos recursos; iv) aplicação do regime de autonomia; v) enquadramento das experiências em curso. <p>Critérios (artº 6º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) projecto pedagógico comum; ii) percurso escolar integrado; iii) articulação curricular; iv) proximidade; v) reorganização da rede; vi) manutenção da identidade da escola; vii) nível concelhio viii) nenhum estabelecimento em isolamento 	<p>Finalidades (artº6º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) percurso sequencial e articulado; ii) superação de isolamento e exclusão; iii) reforço da capacidade pedagógica e racionalidade na gestão dos recursos; iv) aplicação do regime de autonomia. <p>Critérios (artº 6º):</p> <ul style="list-style-type: none"> i) percurso escolar integrado; ii) articulação curricular; iii) proximidade; iv) ordenamento da rede; v) manutenção da identidade da escola; vi) nível concelhio vii) nenhum estabelecimento em isolamento <p>Possibilidade de agregar agrupamentos (7º)</p>	<p>A única novidade reside na possibilidade de agregação de agrupamentos, o que significa que o esforço de racionalização da rede escolar ainda não parou.</p>	<p>O novo regime deve referir expressamente que a iniciativa da administração para a agregação de agrupamentos deve depender da aceitação dos órgãos de administração e gestão dos agrupamentos implicados.</p>
Conceito de autonomia	<p>Poder reconhecido pela administração para a escola tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional (artº 3º)</p>	<p>Faculdade de a escola tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, organização curricular, gestão de recursos humanos, acção social escolar, gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira A autonomia depende da dimensão e capacidade da escola, bem como da auto-avaliação e avaliação externa É gradual e sustentável (artº 8º)</p>	<p>Sem alterações substantivas a não ser as referências à avaliação externa e à auto-avaliação dada a publicação da Lei nº 31/2002 e os desenvolvimentos mais recentes no domínio da avaliação das escolas.</p>	

Instrumentos autonomia	Projecto educativo Regulamento Interno Plano anual de Actividades (artº3º)	Projecto educativo Regulamento Interno Plano anual de Actividades Relatório anual de actividades Conta de gerência Relatório de auto-avaliação (artº 9º)	Não há novidades substantivas dado que o relatório anual, a conta de gerência e a avaliação interna da escola já constituíam competências da Assembleia	
Órgãos de administração e gestão	Assembleia Conselho executivo ou director Conselho Pedagógico Conselho Administrativo (artº 7º)	Conselho Geral Director Conselho Pedagógico Conselho Administrativo (artº 10º)	A única novidade é a obrigatoriedade de o órgão de gestão ser unipessoal, o que constitui perda de autonomia por parte da escola.	A opção por um órgão de gestão unipessoal ou colegial deve constituir uma decisão da escola, a definir no seu RI
Órgão de direcção e suas competências	Assembleia, responsável pelas linhas orientadoras da escola, cabendo-lhe: i) eleger presidente de entre docentes; ii) aprovar PEE, acompanhar e avaliar execução; iii) aprovar RI; iv) Emitir parecer sobre PAA, verificando conformidade com PEE; v) Apreciar relatórios; vi) Aprovar contrato de autonomia; vii) Definir linhas do orçamento; viii) Apreciar conta de gerência; ix) Apreciar avaliação interna; x) Incentivar relação com comunidade; xi) Requerer informações e dirigir recomendações; xii) Acompanhar eleições do CE através de comissão (artºs 8º e 10º)	Conselho geral, responsável pelas linhas orientadoras da escola, cabendo-lhe: i) eleger presidente de entre representantes de autarquia, pais ou comunidade; ii) seleccionar e eleger o director; iii) aprovar PEE, acompanhar e avaliar execução; iv) aprovar RI; v) Emitir parecer sobre PAA, verificando conformidade com PEE; vi) Apreciar relatórios; vii) Aprovar contrato de autonomia; viii) Definir linhas do orçamento; ix) Aprovar conta de gerência; x) Apreciar avaliação interna; xi) Incentivar relação com comunidade; xii) Pronunciar-se sobre organização de horários; xiii) Acompanhar e fiscalizar outros órgãos através de comissão permanente (artºs 11º e 13º)	As competências do órgão de direcção saem reforçadas através da escolha do Director, do acompanhamento e da fiscalização de outros órgãos e da emissão de parecer sobre horários A exclusão da possibilidade de um professor poder ser eleito como presidente do Conselho Geral não se compreende, muito menos a justificação apresentada pelo secretário de estado. O conceito e as práticas associadas à competência de “fiscalização” não se adequam à transparência na relação entre órgãos. A competência de emissão de parecer sobre horários é supérflua e desnecessária porque está integrada noutras do órgão de direcção.	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Geral deve poder eleger um professor (ou outro membro qualquer) como presidente. • É de eliminar a competência de “fiscalização”, embora a comissão permanente do Conselho possa manter-se para efeitos de acompanhamento da acção educativa da escola. • Deve ser retirada a competência “pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários” (alínea l)
Composição do órgão de direcção	i) Máximo de 20 membros; ii) Professores: máximo de 50%; iii) Funcionários: mínimo de 10%; iv) Pais e EE: mínimo de 10%; v) Alunos: não definida; vi) Autarquia e Comunidade: não definida; vii) Presidente do CE ou o Director e Presidente do CP (sem direito a voto) (artºs 8º e 9º)	i) Máximo de 20 membros; ii) Professores: entre 30% a 40%; iii) Professores+funcionários: máximo de 50%; iv) Pais e EE: mínimo de 20%; v) Alunos: máximo de 10%; vi) Autarquia e Comunidade, com os representantes daquela a não ser inferior aos desta; vii) Director (sem direito a voto) (artº 12º)	Verifica-se uma diminuição da participação dos professores no órgão de direcção. Paralelamente, há um aumento da participação dos Pais e EE. É possível o aumento da participação da autarquia e da comunidade em consequência das opções que escola fizer dos limites estabelecidos.	

Reunião do órgão de direcção	i) Ordinariamente uma vez por trimestre; ii) Extraordinariamente: convocado pelo presidente, a requerimento de 1/3 dos membros ou solicitação do presidente do CE ou do director (artº 11º)	i) Ordinariamente uma vez por trimestre; ii) Extraordinariamente: convocado pelo presidente, a requerimento de 1/3 dos membros ou solicitação do director (artº 14º)	Sem qualquer alteração substantiva.	
Designação dos representantes do órgão de direcção	i) Os representantes dos alunos, funcionários e professores são eleitos; ii) Os representantes dos pais e EE são indicados em assembleia de pais sob proposta da respectiva da associação; iii) Os representantes da autarquia são designados por esta; iv) Os representantes da comunidade são cooptados (artº 12º)	i) Os representantes dos alunos, funcionários e professores são eleitos; ii) Os representantes dos pais e EE são indicados em assembleia de pais sob proposta da respectiva da associação; iii) Os representantes da autarquia são designados por esta; iv) Os representantes da comunidade são cooptados (artº 15º)	Sem qualquer alteração substantiva.	
Eleições para o órgão de direcção	i) Os representantes dos alunos, funcionários e professores constituem listas separadas com efectivos e suplentes; ii) A conversão dos votos em mandatos segue o método de Hondt (artº 13º)	i) Os representantes dos alunos, funcionários e professores constituem listas separadas com efectivos e suplentes; ii) Professores: 25% de titulares iii) A conversão dos votos em mandatos segue o método de Hondt (artº 16º)	A única alteração decorre da obrigatoriedade de as listas de professores apresentarem 25% de professores titulares o que, face ao número de professores desta categoria, pode ser de difícil cumprimento.	Deve ser retirada a obrigatoriedade de 25% de professores candidatos deverem apresentar a categoria de professor titular.
Mandato do órgão de direcção	i) 3 anos; ii) Pais e EE: 1 ano; iii) Substituição de qualquer membro no caso de perda da qualidade, preenchendo-se a vaga pela ordem da lista (artº 14º)	i) 3 anos; iii) Substituição de qualquer membro no caso de perda da qualidade, preenchendo-se a vaga pela ordem da lista (artº 17º)	A única alteração decorre da duração do mandato dos pais e EE passar igualmente para 3 anos, a menos que o RI fixe de modo diferente.	
Órgão de gestão	Conselho Executivo ou Director, o primeiro constituído por presidente e 2 a 4 vice-presidentes e o segundo coadjuvado por 2 adjuntos (artºs 15º e 16º)	Director, coadjuvado por 2 a 4 adjuntos fixados em função da dimensão da escola e da oferta educativa (artºs 18º e 19º)	A principal alteração decorre da obrigatoriedade do carácter unipessoal do órgão de gestão retirando à escola a possibilidade de escolha entre órgão unipessoal e órgão colegial.	A opção por um órgão de gestão unipessoal ou colegial deve ser mantida, como atrás se referiu.

<p>Competências do órgão de gestão</p>	<p>i) Submeter a aprovação o PEE; ii) Elaborar e submeter a aprovação o RI; iii) Elaborar e submeter a aprovação o contrato de autonomia; iv) Definir regime de funcionamento; v) Elaborar projecto de orçamento; vi) Elaborar o PAA; vii) Elaborar relatórios periódicos e finais do plano de actividades; viii) Superintender na constituição de turmas e elaboração de horários; ix) Distribuir serviço; x) Designar os directores de turma; xi) Planear e assegurar a ASE xii) Gerir instalações, espaços, equipamentos e recursos; xiii) Estabelecer protocolos e acordos; xiv) Seleccionar pessoal docente e não docente; xv) Representar a escola; xvi) Exercer poder hierárquico e disciplinar; xvii) Realizar a avaliação do pessoal; (artºs 17º e 18º)</p>	<p>i) elaborar e submeter a aprovação o PEE; ii) elaborar e submeter a aprovação o RI; iii) elaborar e submeter a aprovação o contrato de autonomia; iv) Definir regime de funcionamento; v) Elaborar projecto de orçamento; vi) Elaborar o PAA; vii) Elaborar relatório anual de actividades; viii) Aprovar o plano de formação do pessoal; ix) Superintender na constituição de turmas e elaboração de horários; x) Distribuir serviço; xi) Designar coordenadores de escola (1º ciclo, pré-escolar), de departamento curricular, directores de turma e responsáveis de estruturas de coordenação e supervisão pedagógica; xii) Planear e assegurar a ASE xiii) Gerir instalações, espaços, equipamentos e recursos; xiv) Estabelecer protocolos e acordos; xv) Seleccionar pessoal docente e não docente; xvi) Dirigir serviços de apoio; xvii) Representar a escola; xviii) Exercer poder hierárquico e disciplinar; xix) Realizar a avaliação de desempenho do pessoal; (artº 20º)</p>	<p>As competências do órgão de gestão são reforçadas visto que a escola passa a elaborar o PEE (anteriormente competência do CP), a aprovar o plano de formação (anteriormente competência do CP) e a designar todos os coordenadores de estruturas intermédias (os coordenadores de departamento curricular, por exemplo, eram eleitos).</p>	<p>É conveniente deixar ao critério da escola a possibilidade de opção no processo de escolha de coordenadores de departamento curricular ou outras estruturas intermédias: designação ou eleição. Por outro lado, é necessário que, no plano de formação do pessoal docente, seja, no mínimo, ouvido o CP.</p>
--	---	--	---	--

<p>Recrutamento para o órgão de gestão</p>	<p>i) Eleito em assembleia eleitoral constituída por todos os professores e funcionários, representantes de alunos dos ES e dos pais e EE;</p> <p>ii) Os candidatos a presidente ou director são PQND com 5 anos de serviço e uma das condições de qualificação (habilitação em gestão escolar ou experiência de um mandato em gestão);</p> <p>iii) Os candidatos a vice-presidente ou adjuntos são PQ com 3 anos de serviço e qualificação (habilitação específica para outras funções);</p> <p>iv) A candidatura implica programa de acção;</p> <p>v) Ganha a lista que obtenha maioria absoluta desde que esta represente no mínimo 60% dos eleitores;</p> <p>vi) A posse é conferido pelo presidente da Assembleia (art's 19º, 20º e 21º)</p>	<p>i) Eleito pelo Conselho Geral mediante procedimento concursal prévio;</p> <p>ii) Os candidatos a director são PQND ou profissionais do EPC com 5 anos de serviço e uma das condições de qualificação (habilitação em gestão escolar, experiência de um mandato em gestão no 115-A/98 ou no mínimo 3 anos como director pedagógico do EPC);</p> <p>iii) Os adjuntos são nomeados pelo director entre PQND da escola com 5 anos de serviço e uma das condições de qualificação;</p> <p>iv) O procedimento concursal é publicitado;</p> <p>v) Os candidatos entregam <i>curriculum vitae</i> e projecto de intervenção na escola;</p> <p>vi) A avaliação das candidaturas é efectuada pela Comissão Permanente ou uma comissão <i>ad hoc</i>, sendo considerados o <i>curriculum vitae</i>, o projecto de intervenção e uma entrevista individual;</p> <p>vii) O Conselho Geral, após apreciar relatório da Comissão e possível audição dos candidatos, elege um, considerando-se eleito o que obtenha maioria absoluta;</p> <p>viii) No caso de nenhum sair vencedor, o Conselho reúne no prazo de 5 dias, para novo escrutínio entre os 2 candidatos mais votados, considerando-se eleito o que obtiver maioria simples</p> <p>ix) o director toma posse perante o director regional de educação, após o que tem 30 dias para designar os adjuntos (art's 21º, 22º, 23º e 24º)</p>	<p>Um dos pontos críticos do 172/91, cujo procedimento de recrutamento para o órgão de gestão era semelhante, consistiu na frequente contradição entre a seriação efectuada pela comissão e o resultado final da votação no Conselho de Escola, o que provocou muitos problemas e diversos processos judiciais.</p> <p>Por outro lado, é redutor limitar a experiência de gestão ao exercício de cargos na vigência do DL 115-A/98, ignorando a experiência noutros modelos.</p> <p>Finalmente, é questionável o facto de a posse do órgão de gestão ser conferida pelo DRE que não teve qualquer papel no seu recrutamento.</p>	<p>É necessário que a portaria a publicar defina, de forma mais rigorosa possível, os critérios de avaliação do perfil do director.</p> <p>▪ Afigura-se pertinente vincular o Conselho Geral ao parecer da comissão, a menos que factos novos relacionados com a entrevista sugiram uma decisão diferente da contida no relatório da comissão.</p> <p>▪ É conveniente considerar como prioridade no recrutamento os candidatos que disponham, em simultâneo, de duas condições de qualificação: a formação e a experiência.</p> <p>▪ É necessário considerar também a experiência de gestão escolar adquirida nos outros modelos de gestão escolar em Portugal depois de 1974, ou seja, ao abrigo do DL 172/91 e do 769-A/76.</p> <p>▪ A posse do director deve ser conferida pelo presidente do Conselho Geral.</p> <p>▪ O director deve apresentar propostas de nomeação dos adjuntos ao Conselho Geral para ratificação.</p>
--	---	--	--	---

Mandato do órgão de gestão	<p>i) 3 anos, podendo cessar por deliberação de maioria qualificada da Assembleia, por despacho do DRE ou a requerimento do interessado;</p> <p>ii) No caso de cessação de um vice-presidente, este é cooptado;</p> <p>iii) No caso de cessação do presidente, há novo processo eleitoral. (artº 22º)</p>	<p>i) 3 anos, podendo ser reconduzido sem procedimento concursal mediante decisão da maioria do Conselho</p> <p>ii) os mandatos estão limitados a 3 consecutivos</p> <p>iii) O mandato pode cessar por deliberação de maioria qualificada do Conselho, por despacho do DRE, a requerimento do interessado dirigido ao DRE ou por membro do governo na sequência de avaliação externa ou acção inspectiva;</p> <p>iv) No último caso, o governo designa uma comissão administrativa que prepara novo concurso (?);</p> <p>v) A cessação de mandato implica sempre novo procedimento concursal</p> <p>vi) Os adjuntos podem ser exonerados a todo o tempo pelo director (artº 25º)</p>	<p>Não se compreende o facto de o director dever solicitar a sua demissão ao DRE.</p> <p>A Comissão Administrativa não tem que preparar o novo procedimento concursal dado que esta competência cabe ao Conselho Geral.</p>	<p>▪ O pedido de demissão do director deve ser apresentado ao presidente do Conselho Geral, a quem cabe a iniciativa de desencadear novo procedimento concursal (e não à Comissão Administrativa).</p>
Exercício de funções		<p>i) Em comissão de serviço ou em contrato individual de trabalho;</p> <p>ii) Em dedicação exclusiva, com incompatibilidade com excepção da participação em órgãos de representação, comissão ou grupos de trabalho criados pelo ME, criação literária ou artística ou realização de conferências;</p> <p>iii) O director está isento do horário de trabalho, embora obrigado ao cumprimento do período normal;</p> <p>iv) Pode prestar serviço lectivo caso pertença ao quadro da escola. (artºs 26º, 27º, 28º, 29º)</p>	<p>O DL 115-A/98 não estabelecia se compreende a limitação imposta ao director ser professor do quadro da escola para poder desempenhar serviço lectivo.</p>	<p>Deve ser retirada a limitação de pertença ao quadro da escola para o director, caso o entenda, poder ter serviço lectivo distribuído.</p>
Assessorias	<p>i) A Assembleia pode autorizar mediante proposta do director ou do conselho executivo, escolhidas entre professores da escola;</p> <p>ii) As assessorias são definidas em função da população e do tipo e regime de funcionamento (artº 23º)</p>	<p>i) O Conselho pode autorizar mediante proposta do director ou do conselho executivo, escolhidas entre professores da escola;</p> <p>ii) As assessorias são definidas em função da população e do tipo e regime de funcionamento (artº 30º)</p>	<p>Sem qualquer alteração substantiva.</p>	

<p>Composição do Conselho Pedagógico</p>	<p>i) A estabelecer pela escola com um máximo de 20 membros, respeitando alguns princípios (participação de representantes das estruturas de orientação educativa, serviços de apoio educativo, associações de pais e EE, alunos, funcionários e dos projectos de desenvolvimento educativo)</p> <p>ii) O presidente do conselho executivo ou director é membro do CP;</p> <p>iii) Em assuntos sigilosos (exames, avaliação...) só participam docentes;</p> <p>v) Os representantes dos alunos são eleitos anualmente em assembleia de delegados de turma. (artº 25º)</p>	<p>i) A estabelecer pela escola com um máximo de 15 membros, respeitando alguns princípios (participação dos coordenadores de departamento curricular, participação das estruturas de coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa e representação dos /EE e alunos)</p> <p>ii) O director é presidente do CP;</p> <p>iii) Em assuntos sigilosos (exames, avaliação...) só participam docentes;</p> <p>iv) Os representantes dos pais e EE são designados pela associação;</p> <p>v) Os representantes dos alunos são eleitos anualmente em assembleia de delegados de turma. (artº 32º)</p>	<p>As principais alterações são</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a diminuição do número de membros do órgão; ▪ a acumulação da presidência do CP por parte do director. ▪ A manutenção de representantes de pais/EE e alunos. <p>A acumulação do cargo de presidente pelo director traduz-se numa diminuição da autonomia do órgão. Por outro lado, face ao carácter técnico-pedagógico do CP, traduzido no conjunto das suas competências, este órgão constitui o espaço de afirmação da profissionalidade docente, pelo que é conveniente reequacionar a presença de pais e encarregados de educação e alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A decisão quanto à presidência do CP deve caber à escola a qual, no RI, define se pretende um processo de eleição (o director pode obviamente ser eleito) ou a acumulação de funções pelo director. ▪ Dado o carácter técnico-pedagógico do CP, na sua composição apenas devem constar professores, pelo que deve retirar-se a participação de representantes de pais e encarregados de educação e alunos deste órgão.
--	---	---	---	---

<p>Competências do Conselho Pedagógico</p>	<p>i) Eleger o presidente entre os docentes; ii) Elaborar o PEE; iii) Apresentar propostas para PAA e pronunciar-se sobre o projecto; iv) Pronunciar-se sobre RI; v) Pronunciar-se sobre proposta de contrato de autonomia; vi) Elaborar plano de formação; vii) Definir critérios nos domínios da orientação escolar e vocacional; viii) Propor a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo local e regional e os respectivos programas; ix) Definir princípios nos domínios da articulação e diversificação curricular, apoios e complementos educativos e modalidades especiais de educação escolar; x) Adotar manuais escolares; xi) Propor experiências de inovação pedagógica; xii) Promover e apoiar iniciativas formativas e culturais; xiii) Definir requisitos para contratação de pessoal; xiv) Intervir na avaliação de desempenho; xv) Acompanhar a execução das suas deliberações. (artº 26º)</p>	<p>i) Apresentar propostas para PEE e PAA; ii) Pronunciar-se sobre RI; iii) Pronunciar-se sobre proposta de contrato de autonomia; iv) Apresentar propostas para plano de formação; v) Definir critérios nos domínios da orientação escolar e vocacional, acompanhamento pedagógico, avaliação dos alunos e horários; vi) Propor a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo local e regional e os respectivos programas; vii) Definir princípios nos domínios da articulação e diversificação curricular, apoios e complementos educativos e modalidades especiais de educação escolar; viii) Adotar manuais escolares; ix) Propor experiências de inovação pedagógica; x) Promover e apoiar iniciativas formativas e culturais; xi) Definir requisitos para contratação de pessoal; xii) Acompanhar a execução das suas deliberações. (artº 33º)</p>	<p>O Conselho Pedagógico perde competências designadamente: ▪ eleger o presidente entre os seus membros; ▪ a elaboração do PEE, cuja competência transita para o director; ▪ a elaboração do plano de formação do pessoal docente e não docente, que transita igualmente para o director; ▪ a intervenção na avaliação de desempenho que o novo regime não identifica. A perda da primeira competência choca frontalmente com o proclamado objectivo de atribuir mais competência à escola no domínio da capacidade de auto-organização. Compreende-se a transição da competência de elaboração do PEE, mas é incompreensível a perda das outras duas.</p>	<p>▪ Como se referiu, a decisão quanto à presidência do CP deve caber à escola a qual, no RI, define se pretende um processo de eleição ou outra solução ▪ A competência de elaboração do plano de formação do pessoal docente deve permanecer no CP ou haver uma referência explícita à necessidade de audição deste órgão, dadas as implicações com o processo ensino aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos docentes. ▪ De igual modo, o CP deve manter competências ao nível da avaliação de desempenho até porque é no seu seio que emerge a comissão de acompanhamento da avaliação de desempenho.</p>
<p>Funcionamento do Conselho Pedagógico</p>	<p>i) Reúne ordinariamente uma vez por mês; ii) Reúne extraordinariamente por iniciativa do presidente, a requerimento de 1/3 dos membros ou mediante pedido da Assembleia ou do conselho executivo/director (artº 27º)</p>	<p>i) Reúne ordinariamente uma vez por mês; ii) Reúne extraordinariamente por iniciativa do presidente, a requerimento de 1/3 dos membros ou mediante pedido do Conselho Geral ou do director (artº 34º)</p>	<p>Sem qualquer alteração, embora a redacção não esteja correcta na medida em que o presidente e o director são, neste regime, a mesma pessoa.</p>	

Composição do Conselho Administrativo	i) Presidente do conselho executivo ou director, que preside; ii) Um dos vice-presidentes por este designado iii) O chefe de serviços de administração escolar (artº 29º)	i) Director, que preside; ii) Um dos adjuntos por este designado iii) O chefe de serviços de administração escolar (artº 36º)	Sem qualquer alteração substantiva.	
Competências do Conselho Administrativo	i) Aprovar o projecto de orçamento; ii) Elaborar o relatório de contas; iii) Autorizar a realização de despesas, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a gestão financeira; iv) Actualizar o cadastro; (artº 30º)	i) Aprovar o projecto de orçamento; ii) Elaborar o relatório de contas; iii) Autorizar a realização de despesas, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a gestão financeira; iv) Actualizar o cadastro; (artº 37º)	Sem qualquer alteração substantiva.	
Funcionamento do Conselho Administrativo	i) Reúne ordinariamente uma vez por mês; ii) Extraordinariamente por iniciativa do presidente ou a pedido de qualquer membro (artº 31º)	i) Reúne ordinariamente uma vez por mês; ii) Extraordinariamente por iniciativa do presidente ou a pedido de qualquer membro (artº 38º)	Sem qualquer alteração substantiva.	
Estruturas de orientação educativa	São definidas pelo RI e visam i) reforço da articulação curricular; ii) organização, acompanhamento e avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos; iii) coordenação pedagógica de ano, ciclo ou curso (artº 34º)	São definidas pelo RI e visam i) articulação curricular; ii) organização, acompanhamento e avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos; iii) coordenação pedagógica de ano, ciclo ou curso iv) avaliação de desempenho do pessoal docente (artº 41º)	A única alteração é a introdução da avaliação de desempenho.	
Estruturas de articulação curricular	i) departamentos curriculares; ii) coordenador de departamento curricular eleito pelos docentes (artº 35º)	i) departamentos curriculares (4 no 2º/3º ciclo do EB e ES podendo chegar a 6) ii) coordenador de departamento curricular designado pelo director (artº 42º)	Há três factores de clara perda da autonomia da escola: ▪ a imposição central do número de departamentos a criar; ▪ a limitação da escolha do coordenador entre os professores titulares; ▪ o facto de o coordenador deixar de ser eleito para ser designado pelo director.	▪ A decisão quanto ao número e composição dos departamentos curriculares deve pertencer à escola. ▪ De igual modo, deve caber à escola a decisão quanto à escolha dos coordenadores de departamento curricular e de outras estruturas intermédias (por eleição ou por designação).

<p>Organização das actividades das turmas</p>	<p>i) conselhos de turma constituídos pelos professores, um delegado dos alunos e um representante dos pais e EE; ii) a coordenação é entregue a um director de turma designado pelo presidente do conselho executivo ou director; iii) Nas reuniões para avaliação sumativa participam apenas professores; iv) A escola pode designar tutores de grupo de alunos no desenvolvimento das autonomias (artº 36º)</p>	<p>i) conselhos de turma constituídos pelos professores, um delegado dos alunos e dois representantes dos pais e EE; ii) a coordenação é entregue a um director de turma designado pelo director; iii) Nas reuniões para avaliação individual dos alunos participam apenas professores; iv) A escola pode designar tutores de grupo de alunos no desenvolvimento das autonomias (artº 43º)</p>	<p>Há apenas uma diferença: o reforço da presença dos pais e EE no conselho de turma.</p>	
<p>Outras estruturas</p>	<p>i) coordenação pedagógica de ano, ciclo ou curso através de conselho de directores de turma; ii) outras designadamente para cursos do ensino secundário; (artº 37º)</p>	<p>i) a escola estabelece as estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, que devem ser asseguradas por professores titulares (artº 44º)</p>	<p>Sem qualquer alteração excepto a referência aos professores titulares que, com certeza, não chegam para as necessidades.</p>	<p>É importante não esquecer os apoios educativos e as actividades de enriquecimento e complemento curricular, até porque este regime (ver ponto seguinte) ignora-os, dando apenas ênfase a dimensões organizativas de carácter mais instrumental.</p>
<p>Outros serviços</p>	<p>i) serviços especializados de apoio educativo constituídos pelos SPO, o Núcleo de Apoio Educativo e outros (acção social escolar, salas de estudo, complemento curricular) (artºs 38º e 39º)</p>	<p>i) serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos ii) os primeiros são chefiados pelo chefe de serviços de administração escolar; ii) os serviços técnicos compreendem a administração económica e financeira, gestão de instalações e equipamentos e apoio jurídico; iii) os serviços técnico-pedagógicos incluem o apoio sócio-educativo, a orientação vocacional e a biblioteca. (artº 45º)</p>	<p>As alterações só “parecem” significativas. Na realidade, a presença do chefe de serviços ou dos serviços de administração económica e financeira apenas dão visibilidade a dimensões instrumentais da escola. Por outro lado, não se compreende o destaque para a gestão de instalações, a biblioteca ou o apoio jurídico e, simultaneamente, não há referências ao núcleo dos apoios educativos.</p>	

Desenvolvimento da autonomia	<p>i) A autonomia aprofunda-se com base na iniciativa da escola, de acordo com um processo faseado em que são transferidos níveis de competência e responsabilidades acrescidos em função da capacidade da escola;</p> <p>ii) Os níveis de competência e responsabilidade em cada fase são negociados entre a escola, o ME e o município podendo levar à celebração de contrato de autonomia (artº 47º)</p>	<p>i) A autonomia aprofunda-se com base na iniciativa da escola, de acordo com um processo em que são conferidos níveis de competência e responsabilidade em função da capacidade da escola;</p> <p>ii) Os níveis de competência e responsabilidade em cada fase são negociados entre a escola, o ME e o município podendo levar à celebração de contrato de autonomia;</p> <p>iii) O contrato de autonomia persegue objectivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência. (artº 55º)</p>	<p>As alterações são duas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O desaparecimento do faseamento da autonomia; ▪ Os quatro princípios genéricos introduzidos já constavam do anterior normativo (nº 2 do artº 49º) tendo desaparecido o princípio de democracidade 	
Contrato de autonomia	<p>i) O contrato é um acordo celebrado entre a escola, o ME e o município onde se definem objectivos e condições que viabilizam o PEE;</p> <p>ii) Devem constar atribuições, competências e meios a transferir para a realização de fins; (48º)</p>	<p>i) O contrato é um acordo celebrado entre a escola, o ME e o município onde se definem objectivos e condições que viabilizam o PEE; (artº 56º)</p>	<p>A única alteração é o desaparecimento da referência às atribuições, competências e meios.</p>	
Princípios do contrato de autonomia	<p>i) Subordinação da autonomia ao serviço público de educação e à qualidade das aprendizagens;</p> <p>ii) Compromisso dos intervenientes na execução do PEE e planos de actividades;</p> <p>iii) Participação de professores, funcionários, alunos, pais e comunidade;</p> <p>iv) Responsabilização dos órgãos de administração e gestão através de instrumentos de avaliação;</p> <p>v) Adequação dos recursos atribuídos às condições da escola e do seu projecto;</p> <p>vi) Respeito pela coerência do sistema e equidade do serviço (artº 48º)</p>	<p>i) Subordinação da autonomia ao serviço público de educação e à qualidade das aprendizagens;</p> <p>ii) Compromisso dos intervenientes na execução do PEE e planos de actividades;</p> <p>iii) Responsabilização dos órgãos de administração e gestão através de instrumentos de avaliação;</p> <p>v) Adequação dos recursos atribuídos às condições da escola e do seu projecto;</p> <p>vi) Respeito pela coerência do sistema e equidade do serviço (artº 56º)</p>	<p>A única alteração diz respeito ao desaparecimento do princípio de participação de outros actores da escola (professores, funcionários...)</p>	

<p>Requisitos do contrato de autonomia</p>	<p>i) 1ª fase: funcionamento de órgãos de administração e gestão nos termos deste regime; ii) 2ª fase: avaliação favorável na 1ª fase, que deve ter em conta o grau de cumprimento do plano e objectivos da 1ª fase; (artº 48º)</p>	<p>i) Constituição e funcionamento de órgãos de administração e gestão nos termos deste regime jurídico; ii) Conclusão de avaliação externa; (56º) iii) Renovação do contrato: grau de cumprimento do PEE, do plano e objectivos do contrato (artº 57º)</p>	<p>A única alteração diz respeito, como dissemos, ao desaparecimento das duas fases do processo, embora as condições da antiga 2ª fase digam agora respeito à renovação do contrato.</p>	
<p>Competências a transferir para o contrato de autonomia</p>	<p>i) gestão flexível do currículo; ii) gestão de crédito global de horas; iii) normas próprias de horários, tempos lectivos, turmas e ocupação de espaços; iv) estabilização de pessoal docente mediante atribuição de cota anual; v) intervenção no processo de selecção do pessoal não docente (lei geral); vi) gestão do orçamento através da afectação de meios; vii) autofinanciamento; viii) aquisição de bens, serviços e execução de obras; ix) associações e parcerias; (artº49º)</p>	<p>i) gestão flexível do currículo; ii) gestão de crédito global de horas; iii) normas próprias de horários, tempos lectivos, turmas e ocupação de espaços; iv) recrutamento de pessoal docente e não docente (lei geral); v) gestão do orçamento através da afectação de meios; vi) autofinanciamento; vii) aquisição de bens, serviços e execução de obras; viii) associações e parcerias; (artº 57º)</p>	<p>Como se observa nada há de substantivamente novo em termos de transferência de competências pela administração para as escolas. Ao nível da “autonomia decretada” as competências a transferir são limitadas, até porque, em áreas importantes como a gestão de recursos humanos, a referência a “nos termos da lei geral” transforma o contrato numa caricatura pois trata-se apenas de aplicar a lei. Apesar disso, as escolas devem investir mais na “autonomia construída”, aproveitando todas as margens possíveis para desenvolver a sua autonomia.</p>	

Mário Sanches

Do Governo das Escolas: Posições e contraposições a propósito da 'proposta em discussão pública'

José Matias Alves

O Ministério da Educação fez aprovar em Conselho de Ministros, em Meados de Dezembro de 2007, uma proposta de Novo regime jurídico da autonomia e administração das escolas estando em discussão pública até finais de Janeiro de 2008. Sobre esta matéria alinham-se diversos tópicos/questões centrais

procurando deste modo contribuir para o debate (sendo interessante, no termo do debate, analisar que impacto tiveram os numerosos contributos na solução final).



Mudar o Decreto-Lei nº 115-A/98, adianta alguma coisa?

Depende do sentido da mudança. Se forem mudanças apenas morfológicas e prevalecerem as lógicas organizadoras dos modelos instituídos nos últimos 31 anos, nada de substantivo se alterará. Isto é, a gramática da escola, na sua estrutura profunda, os modos de organização do ensino, de gestão das relações, espaços e tempos tenderão a ficar inalterados.

E esta tese alicerça-se nas evidências da análise dos 3 modelos que estiveram (um ainda está) em vigor: o modelo da chamada "gestão democrática" - DL 769/76, o modelo experimental do DL 172/91, e o modelo do DL 115-A/98. Todos diferentes, todos iguais.

No caso da proposta em apreço há algumas mudanças estruturais que podem afectar a estrutura profunda da gramática escolar. Refiro apenas três: a (a meu ver) excessiva concentração de poderes na figura do Director; a prevalência da lógica da confiança *top-down* (o que importa é que os coordenadores de departamento sejam da confiança do director, correndo-se o risco de a não merecerem por parte dos subordinados); a menorização da imagem e do papel dos professores pelo "simples" facto de não poderem ser eleitos presidente do conselho geral.

Conclusão: pode adiantar alguma coisa, mas pode ser para pior.

Rever o DL 115-A - sete princípios

Na revisão de um diploma desta natureza poder-se-ia começar pelo enunciado dos problemas ou pelo colocar de questões que suscitariam depois as ajustadas respostas. Opto pelo enunciado dos princípios que, a meu ver, deveriam regular essa revisão:

i) princípio da flexibilidade, i.e., o novo diploma deveria resistir à (forte) tentação de fixar um modelo de direcção e gestão único e rígido, devendo antes permitir que cada escola/agrupamento pudesse escolher soluções morfológicas/

orgânicas (devendo, obviamente, responsabilizar-se pela eficácia da opção no âmbito da avaliação interna e externa. Ora uma análise da proposta revela uma regressão deste princípio em diversos domínios (escolha de órgão unipessoal/colegial, definição de departamentos, presidência do conselho pedagógico...)

ii) princípio de diversidade que decorre do anterior.

iii) princípio da profissionalidade (da competência/qualificação) para o exercício de cargos de direcção executiva, direcção e gestão pedagógica. Este princípio está claramente desvalorizado. Basta ter experiência para poder ser director. Impõe-se a exigência (através de uma moratória) de uma formação acrescida e especializada para todos aqueles que quiserem candidatar-se à função de direcção.

iv) princípio da democraticidade na constituição do órgão de direcção geral e do órgão de direcção executiva (defensável à luz de uma especificidade organizacional que requer, acima de tudo, o comprometimento e o consentimento pessoal na prossecução das metas...). Este princípio está razoavelmente consagrado, com a excepção da impossibilidade de um professor poder ser presidente do conselho geral.

v) princípio da autonomia gradual na assumpção de mais competências e responsabilidades. Mantém-se este tópico quando se admite e desenvolve a contratualização entre as escolas e a administração.

vi) princípio da responsabilização e da prestação de contas, face a um cenário de muito maior autonomia orgânica, morfológica, curricular (que como se viu já existe de forma muito limitada – concentrando-se o poder e a responsabilidade na figura do director).

vii) princípio da limitação de mandatos nos órgãos de topo e nos órgãos de gestão intermédia.

viii) princípio da confiança nas capacidades das pessoas que constituem a “comunidade educativa”. Este princípio está parcialmente consagrado, havendo, no entanto, uma evidente regressão no caso dos professores.

Em síntese, alguns princípios estão presentes mas não se percebem avanços significativos em relação ao quadro legal em vigor.

E qual é a questão chave que se coloca a um qualquer regime jurídico?

A questão-chave é a melhoria dos processos e dos resultados educativos. Não é saber se o novo modelo está ou não de acordo com a LBSE; se é mais ou menos democrático; se é o reforço da autoridade do chefe ou o reforço da participação dos actores. A questão-chave é esta: qual o dispositivo organizacional (chamemos-lhe assim...) que fará os professores quererem ensinar melhor? Que gerará maior implicação e compromisso (não só dos professores, mas também dos alunos e dos encarregados de educação)? Que reforçará a confiança, o estímulo e o trabalho em equipa (reconhecidamente uma pedra angular da actividade educativa)? A lógica da centralização, do controlo, e da autoridade

funda-se num modelo arcaico pouco adequado à especificidade da organização escolar. O problema do actual modelo (e dos dois anteriores) não reside na falta de autoridade interna do Presidente do Conselho Directivo (que era na altura simultaneamente Presidente do Conselho Administrativo e do Conselho Pedagógico, numa total concentração de poderes), ou do Director/Conselho Executivo (seja órgão colegial ou unipessoal é absolutamente indiferente na grande maioria dos casos). O problema central é o dos modos de agir no interior das salas de aula (motivação, saber, entusiasmo, relação pedagógica, compromisso, responsabilidade individual e colectiva...). Daí que toda esta reforma passe ao lado do essencial. É mais uma. Certamente inútil. Pode até criar problemas que não existiam (hipótese bastante provável). Muito mais sensato seria apostar na emergência das lideranças distribuídas e con sentidas. Que conjugam exigência, autonomia, liberdade, apoio, compromisso e responsabilidade.

Mas quais foram então os problemas pressupostos?

Quais são, na óptica do legislador, os problemas pressupostos no modelo de direcção e gestão vigente? No articulado do Decreto/proposta parece haver quatro problemas-chave:

- i) as famílias têm pouco poder e autoridade no governo das escolas;
- ii) os professores são a causa dos problemas que se vivem nas organizações escolares pois têm uma excessiva presença, nomeadamente, no órgão de direcção estratégica;
- iii) há um défice de autoridade (que portanto é necessário reforçar através de mecanismos de concentração de poder e autoridade) e de autonomia.
- iv) há um excesso de democraticidade nos órgãos de gestão intermédia.

Daí que:

- a) se aumente a autoridade formal de os pais ao reforçar a possibilidade de intervenção na regulação da direcção e organização das actividades educativas;
- b) se retire a possibilidade de um professor poder ser eleito presidente do conselho geral (numa clara demonstração da asfixia do poder simbólico e de uma deliberada marginalização de estatuto...);
- c) se diminua drasticamente a presença dos professores no órgão dito de direcção estratégica podendo até acontecer que tenham o mesmo nº que os pais;
- d) se reforce enormemente a autoridade (e a responsabilidade) do director, devidamente subordinado à administração educativa e ao poder político (subordinação muito mais nítida do que em relação ao órgão que o recruta, selecciona e "elege"...);
- e) se confunfa liderança "boa e forte" com autoridade e poder real no fazer acontecer as aprendizagens dos alunos.
- f) se acabe com a eleição dos coordenadores de departamento.

Penso que o legislador está a fazer um diagnóstico errado e a decretar falsas soluções. Há erros graves que poderão liquidar qualquer esperança de atingir os fins proclamados (melhorar os modos de ensinar e de aprender) por esta nova morfologia do poder organizacional.

Devo acrescentar que, sendo professor, não me move qualquer visão

corporativa, defendo uma acrescida participação e **responsabilização dos pais e da sociedade**, sou muito crítico em relação às práticas de desprofissionalização docente e me guio pelo que entendo ser o melhor para a educação das novas gerações do meu país.

Não obstante a desconfiança e a restrição do poder formal dos professores, a sua influência e poder real é muito maior que o decretado. E que continuarão a ser a pedra angular de qualquer mudança positiva. E que contra eles é muito difícil fazer o caminho da melhoria.

Que reforço da autonomia?

Um dos objectivos do projecto de revisão do regime jurídico da administração das escolas é o reforço da autonomia para depois se reforçar a responsabilidade e a prestação de contas. E proclama-se que “o novo regime jurídico definirá um enquadramento normativo mínimo, deixando ampla liberdade de organização a cada escola”.

Mas se formos comparar o regime que vigora com o que é proposto **verifica-se que há uma significativa redução da autonomia, nomeadamente:**

- i) na possibilidade da escola escolher entre um órgão colegial ou um órgão de gestão unipessoal;
- ii) na possibilidade de definir o nº de Departamentos Curriculares e respectiva designação e composição;
- iii) na possibilidade de decidir a presidência do Conselho Pedagógico.

De modo que não se entende muito bem de que forma o regime concretiza o objectivo proclamado.

Direcção das escolas. Experiência ou formação específica?

Para ser director da escola basta ter experiência de gestão (e ser obviamente recrutado e escolhido para tal). Pode ter também (diria que é desejável que tenha) formação específica para a função, mas o legislador embora o admita não o exige. O mais importante é ter exercido (ainda que mal) pelo menos um mandato.

Admitimos que não há condições para tornar obrigatória a condição de possuir formação específica para o cargo. Mas, porque a experiência não é sinal de conhecimento e muito menos de sabedoria (o que a experiência nos dá automaticamente são anos) e porque a complexidade da função exige cada vez mais um saber estruturado e sistemático, seria sensato que a formação académica acrescida e específica fosse exigida, pelo menos para quem quisesse candidatar-se a um segundo mandato. Ficaria, deste modo, garantido a valorização da experiência e o domínio de um saber indispensável ao exercício mais eficaz da função.

Órgão de gestão unipessoal ou colegial?

No pós 25 de Abril tem prevalecido a figura do órgão colegial (conselho directivo, conselho executivo), com a excepção da experiência do DL 172/91; no período anterior prevaleceu o órgão unipessoal (director e reitor). De referir que no modelo vigente a opção por uma ou outra solução compete à escola (director executivo ou conselho executivo e não tenho dados que me permitam saber qual a opção maioritária).

Os pressupostos do órgão unipessoal poderão ser: é melhor a concentração da autoridade, a decisão é mais rápida, a responsabilização é inequívoca; pressupostos do órgão colegial: o debate intra-órgão favorece melhores decisões; a auto-regulação do poder é maior; vários olhares decidem melhor e a responsabilização é também clara pois a colegialidade não torna invisível a responsabilidade.

Qualquer que seja a solução formal, o facto é que em todos os modelos se verifica uma concentração de poder na figura do presidente do conselho (seja directivo ou executivo), sendo pois relativamente secundária a discussão entre uma hipótese ou outra. Em qualquer caso, não há dúvida sobre quem detém o poder formal (a autoridade). E sendo assim, não se vê por que motivos não há-de a escola poder decidir, em função do seu projecto educativo, do seu clima e cultura, da sua tradição, das suas práticas de liderança e gestão.

A imposição da unipessoalidade radica na mitificação salvífica do chefe. E é uma pura ilusão pensar que essa solução vai resolver o que quer que seja.

Conselho Geral: Uma presidência estranha e uma democracia limitada.

Os membros do conselho geral elegem o seu presidente de entre os representantes dos pais, da autarquia e da comunidade extra-escolar. Isto é: nem os professores, nem o pessoal não docente (nem, obviamente, os alunos) podem ser eleitos presidente do conselho geral. Isto é: os professores podem deter 40% dos lugares, mas não podem votar num professor. A maioria dos membros podem considerar que a pessoa x é a que reúne melhores condições para ser presidente. Mas se for professor não poderá ser. Pode ser um autarca, pode ser um empresário, pode ser um pai (qualquer que seja a profissão: sapateiro, até professor, médico, juiz...). Estranha concepção de democracia (limitada).

Vejamos as razões explicitadas para este facto: se o presidente for professor, o director poderia sentir-se limitado na sua acção. Se o presidente for professor fará alianças 'espúrias' com o director. Se o presidente...

Não se vêem razões sustentadas para que tal aconteça. A não ser a razão simbólica de coarctar a possibilidade dos professores serem presidentes do conselho geral mesmo que seja essa a vontade da maioria. E ao agir assim está a dar-se mais um passo na caminhada da desvalorização social e simbólica da função docente. A minar a sua autoridade. A colocar em crise a sua existência diária (por vezes, já tão difícil).

O modelo de gestão tem algum efeito nos resultados escolares?

Em rigor, **não sabemos**. **Sabemos** que a liderança transformacional, o clima de escola e de sala de aula, o tempo dedicado às aprendizagens, os dispositivos de apoio às dificuldades de aprendizagem, o trabalho em equipa, o diálogo escola-família, as expectativas elevadas, a relação professor-aluno, a disciplina, o respeito mútuo e autoridade, o envolvimento e responsabilidade docente e

também parental são variáveis que a investigação assinala, de forma mais ou menos recorrente, como tendo impacto positivo nos resultados escolares.

Sabemos, por outro lado, que os três modelos de gestão que vigoraram no pós-25 de Abril – o modelo da gestão dita democrática do DL 769/76, o modelo da reforma Roberto Carneiro do DL 172/91, e o modelo do DL 115-A do tempo de Guterres/Marçal Grilo – tiveram, provavelmente, impacto reduzido nas aprendizagens. De facto, não são conhecidas evidências que mostrem haver uma relação positiva entre a morfologia do modelo e os processos e resultados educativos.

Enuncia-se, assim, a hipótese de que o modelo de gestão das escolas pouco terá a ver com a melhoria das práticas educativas. Ou só terá a ver, na medida em que agir, de forma favorável, nas variáveis supra referidas.

Neste quadro, mudar de modelo sem considerar o essencial pode ser mudar o acessório para que tudo fique mais ou menos na mesma.

Impor ou flexibilizar o número de Departamentos?

No modelo ainda em vigor, o legislador permitiu que cada escola definisse o número e a composição de Departamentos numa lógica congruente de autonomia e impondo um limite via número máximo de membros no Conselho Pedagógico.

Esta solução originou as mais diversas configurações não havendo evidências que possam permitir uma avaliação generalizada e sustentada. Mas pode-se sempre pedir contas pelas opções tomadas e induzir a uma mudança se os resultados não confirmarem a justeza das opções.

Agora, certamente em nome da racionalidade *a priori* tão típica dos tiques burocráticos do *one best way*, impõe-se o número: não são 5, 6, 7, 8 ou 9; **são quatro** (sendo seis nos casos de agrupamentos que tenham educação de infância e 1º ciclo). Talvez fosse de dar o passo seguinte: impor o nome e a constituição segundo o modelo já definido no anexo I do DL 200/2007: **Línguas, Ciências Sociais e Humanas, Matemática e Ciências da Natureza e Expressões.**

O que é que se ganha com isto? Eficiência e eficácia? Melhor organização pedagógica e curricular? Identidade departamental? Quase impossível responder afirmativamente, sendo praticamente certo o aumento da turbulência e quase caos. Então se nada se ganha de relevante, por que razões se impõe o número e na prática as próprias configurações?

Eleger ou nomear os coordenadores de departamento?

Nos três modelos de gestão anteriores (769/76, 172/91, 115-A/98) prevaleceu a solução orgânica de os coordenadores de departamento (e os anteriores delegados) serem eleitos pelos pares. Razões explícitas/implícitas: a solução baseava-se na lógica da confiança das pessoas escolherem aqueles que melhor poderiam exercer as funções de coordenação, no valor da liberdade de escolha, e no poder de influência e persuasão que o coordenador eleito poderia exercer nos subordinados, na convicção de que não há líderes sem liderados.

É certo que esta solução não é perfeita (e há soluções perfeitas?) pois permitia que se instalasse o risco do "rotativismo", isto é, independentemente do perfil e

das qualidades e do mérito dos desempenhos, no final de cada mandato era eleito novo coordenador numa lógica de rotação que fazia diluir os mecanismos da exigência e da responsabilidade. Poder-se-á, ainda, admitir que a direcção da escola não tinha o controlo sobre os eleitos. No entanto (e isto é que é relevante) tinha sempre a autoridade hierárquica e o poder de exigir os resultados instituídos pelas normas externas e internas.

Com a nova proposta, (que tinha já limitado a possibilidade de eleição aos titulares) a solução idealizada passa pela nomeação dos coordenadores pelo director (agora obrigatoriamente órgão unipessoal): razões explícitas/ implícitas: as pessoas não sabem escolher o melhor coordenador; a autoridade formal produz melhores resultados; nomeando os coordenadores, o director assume também ele a responsabilidade pelos resultados da coordenação. É certo que esta solução tem os seus riscos, sendo o mais óbvio, o risco clientelar.

Mas não é o mais importante. Este tem a ver com a própria especificidade da escola e o conceito de liderança. Como deveria ser sabido, **a liderança (desejável) é a capacidade de fazer com que os outros alterem voluntariamente os seus modos de trabalhar tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projectos comuns.** Deve, assim, admitir-se que uma administração eficaz exige, nos seus vários níveis, uma liderança atenta à dimensão moral da educação, à natureza social e interpessoal das práticas educativas, à dimensão instrucional, à natureza política da educação. Aqui chegados, importa colocar uma das questões centrais: **"o que leva os professores a mudarem voluntariamente as suas preferências, no campo das práticas de ensino, envolvimento dos pais, relações de trabalho" (Greenfield) e tipo de trabalho?**

Neste quadro, qual o modo mais eficaz de produzir os melhores processos e resultados educativos? Eleger (agora já restringida esta hipótese a um pequeno grupo) ou nomear? Quais os valores que devem orientar as decisões: a liberdade de escolher ou o poder de nomear?

Conclusão

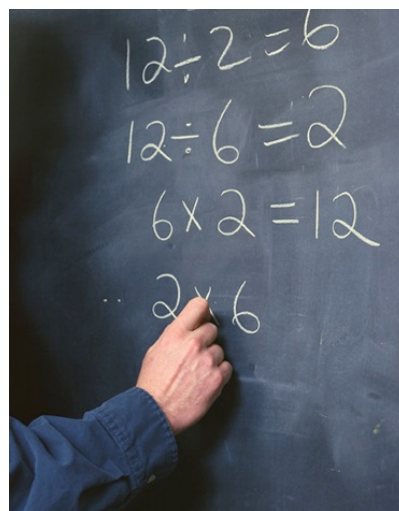
Pelo exposto se conclui:

- i) que a morfologia da direcção e gestão tem um impacto reduzido na melhoria dos processos e resultados educativos;
- ii) no entanto, há sérios riscos da proposta poder criar problemas onde eles não existem não resolvendo qualquer questão significativo.
- iii) que a turbulência que vai ser gerada (conjugada com outras em curso, nomeadamente no campo do ECD e da avaliação dos professores) vai contribuir para o reforço de situações e climas caóticos poucos favoráveis ao objectivo que se quer atingir.

Análise do projecto de Decreto-lei para a Gestão das Escolas Públicas

José Maria Silva

Professor do Quadro de Escola, Presidente do Conselho Executivo da Escola Secundária de Valbom



Não se pretende ser exaustivo nem redutor e apenas se regista uma visão pessoal que está convencida que a proposta está (sobretudo) mal desenhada. Para uma melhor compreensão do documento, sugere-se a leitura acompanhada pela do Projecto em análise, que pode ser encontrado neste endereço: http://www.min-edu.pt/np3content/?newsId=49&fileName=regime_jur_dico_de_autonomia_e_gest_o.pdf

Art. 4º.1 c)

Faltarão a referência ao desenvolvimento social, ainda que este normativo não esteja direccionado para a acção junto dos jovens. A componente social está intimamente ligada ao trabalho desenvolvido nas Escolas e deve ser também objecto de protecção jurídica, mesmo neste âmbito (da gestão).

Art. 6º

Define agrupamento; por uma questão de equilíbrio, faltará um artigo que defina Escola não agrupada, até porque também nestas haverá mais do que um edifício e, seguramente, há mais do que um nível de ensino (para já não falar dos variados percursos que podem coexistir).

Art. 8º

Define autonomia, a sua extensão, competências e princípios. No entanto, seria pertinente que definisse, também, os níveis da extensão que estão pensados, de modo a possibilitar a todos um conhecimento mínimo de onde se parte (sendo adequado que se enquadrasse o conjunto de poderes existentes, e não só se fizesse a remissão para a legislação, muito variada, dispersa e mesmo contraditória) e até onde se pode chegar.

O que se prevê nos artigos 55º e seguintes é demasiado abstracto e indefinido – por exemplo, o crédito horário referido no artigo 57º.1 b) podia (e devia) estar estruturado em níveis, com valores de base estabelecidos, ainda que de forma flexível, de forma a permitir o conhecimento dos patamares que se prevê venham a ser criados.

Tudo fica adstrito a negociações onde uma das partes (a Escola) pouco ou nada conhece dos dados subjacentes a essa negociação.

Art. 12º

Com a fórmula encontrada, que procura delimitar percentagens mais ou menos rígidas para cada corpo componente, 20 como número máximo de membros é exagerado – sobretudo se conjugado com as exigências legais (Pais pelo menos 20%, Alunos 10% no máximo e autarquia com, pelo menos, tantos quantos os do meio). A título de exemplo, se a Escola opta por 15, então a Autarquia tem 2 ou 3 membros, dependendo de haver Alunos ou não. Ora, tendo apenas um representante nas actuais Assembleias de Escola, tem sido este representante um dos que mais falta às reuniões marcadas (pelo menos nas Escolas por onde passamos, e já são algumas); se forem 2 ou 3 a faltar, podem colocar em causa o funcionamento do próprio órgão. Sendo 20 (e muitas Escolas ficarão tentadas a preencher o máximo determinado), agrava-se este cenário.

O número ideal seria 10 membros, assim distribuídos: 3 ou 4 Professores (também é pouco compreensível o número mínimo, pelo menos enquanto não há conhecimento de pactos leoninos para afastar a representatividade de alguns dos corpos componentes), 2 ou 1 Funcionário, 1 Aluno (quando é o caso), 2 Pais, 1 ou 2 da Autarquia e 1 do meio.

Art. 13º.1

Desvalorização incompreensível do papel desempenhado por quem é minoritário no Conselho Geral, o decorrente do impedimento de se candidatar, ou ser eleito, Presidente deste órgão. Mais valia ser a lei a designar, desde já, quem é o Presidente, pelo menos não discriminava tanto. Um atestado de menoridade que se não entende.

Art. 14º

Reunião ordinária trimestral – este regime ajudou a desvalorizar o papel da Assembleia de Escola. As reuniões devem ser mais regulares, para que o sentimento de importância e de responsabilidade não se venha a diluir no tempo. Em lugar da comissão permanente do artigo 13º, supérflua e potencialmente contribuidora para a desvalorização do Conselho Geral, uma reunião mensal, excepto nos meses de avaliação (Dezembro, Março e Junho) e de férias, seria bem mais adequado. Seriam 7, grosso modo, e seriam mais úteis.

Art. 15º.2

Independentemente da fórmula encontrada pela Escola, um dos Pais deveria ser, obrigatoriamente, membro da Associação de Pais, quando não todos.

Art. 16º.3

Poderá condicionar, em demasia, a constituição de listas, a obrigatoriedade de ter Titulares, sobretudo em Escolas que tenham poucos nos seus quadros (em Valbom são 11, e a Escola está numa área metropolitana. No interior não haverá situações mais complicadas?). Os pontos 4 e 6 são incompreensíveis – e se não houver interessados nesses níveis de ensino, não há lista? É preferível correr riscos de alguma falta de representatividade do que pôr em causa todo o sistema.

Art. 18º

Só aceitável por ser opção política e esta um direito legítimo dos governantes. As equipas que funcionaram até agora, se avaliadas, demonstrarão que foram (e são) uma boa solução de gestão. A concentração dos poderes numa pessoa será, no mínimo, um risco que se cria, sem que as vantagens sejam descortináveis.

Art. 20º

Elaborar o Plano Anual de Actividades, o Relatório Anual de Actividades e o Plano de Formação deveriam ser competências do Conselho Pedagógico, pela pertinência das matérias, pela prática instituída e pela assumpção de responsabilidades dos diferentes órgãos.

Art. 21º.5

A consequência, não poder apresentar candidatura com equipa, é um erro grosseiro. A Escola deveria ser livre para decidir nesta matéria. E o candidato a Director deveria ter a liberdade de escolher os seus adjuntos (pelo menos), sem estar sujeito à limitação dos Professores do quadro da Escola que vai gerir. A limitação da qualificação para os adjuntos também não é uma boa solução – afasta boas hipóteses de trabalho para constituir a equipa da gestão e obriga a aceitar quem não esteja vocacionado para as funções – o que conduz(irá) a maus resultados de gestão.

A haver limitação, deveria decorrer de ser do quadro (de qualquer um), sem sequer impedir o recrutamento noutra(s) escola(s). As necessidades desta solução (outra escola) poderão ser residuais, mas contribuem para o objectivo das mudanças na legislação (reforçar o papel da gestão, afastando os responsáveis dos seus pares) e permitem a constituição de equipas coesas e eficazes (outro objectivo traçado).

22º.3

Em lugar de projecto de intervenção na Escola seria mais interessante uma proposta sintetizada de Projecto Educativo (já que lhe compete a sua elaboração).

25°.1

A duração do mandato deveria estar contida entre limites mínimos e máximos (entre 2 e 5 anos). A alínea b) do nº 5 acautela situações problemáticas e a adaptação dos restantes normativos seria fácil de concretizar (em vez de nº máximo de mandatos, seriam estabelecidos anos, eventualmente 9 ou 10).

O ponto 6 parece desvalorizar o papel do Conselho Geral, a quem deveria caber resolver a situação, num primeiro momento.

26°.7

Não se entende que tenha que ser docente do quadro da Escola que está a gerir. A limitação terá que estar nas suas habilitações. Doutra forma, impede-se de exercer (aquilo que é considerado um dever, mas também um direito) a quem o quer fazer. Sujeite-se a avaliação, limite-se a uma turma, arranjem-se outras fórmulas, mas não se coloquem os Directores em situação desigual, à partida.

32°.2

Incompreensível, e um retrocesso face ao que se conseguiu construir, em muitas Escolas, nestes últimos anos. O Presidente do Conselho Pedagógico deve poder ser qualquer um dos seus membros docentes. A separação de poderes, de responsabilidades, é saudável e tem sido uma mais-valia para muitas Escolas. Todas, por onde passamos, adoptaram esse critério. Todas se deram bem e continuam a dar.

Será também tempo para questionar a presença de pais e Alunos no Conselho Pedagógico. A sua representatividade está assegurada no Conselho Geral, que tem poderes acrescidos nesta legislação. O Pedagógico deveria ser composto por técnicos da Pedagogia e afins (psicólogos, sociólogos, assistentes sociais). Os restantes estão "forçados" a decidir o que não lhes diz respeito e que não dominam.

Mais ainda. Quem tem formação académica de topo (mestrado ou doutoramento em Ciências da Educação, ou em outros campos afins) deveria ter assento no Conselho Pedagógico, e quem beneficiou de ano sabático deveria ser obrigado a "assentar" lá.

Mas outras doutrinas/interpretações parecem ser dominantes ...

Art. 49°.1

Vão surgir dúvidas: quem teve uma penalização anterior à entrada em vigor deste diploma, também estará sujeito a esta limitação? Seria bom esclarecer isso desde já.

Os artigos 55° e seguintes, para além do que já foi afirmado atrás, não "solicitam" mais comentários, neste momento. Será necessário conhecer melhor os contratos já assinados, a sua evolução e os seus problemas, para perceber se esta generalidade será (ou não) adequada.

Art. 63°.3

Sem prejuízo das questões relativas ao respeito pelos mandatos atribuídos (e parece que não serão relevantes, já que há mandatos que terminariam em 2010 e que vão ser antecipados para 2009), a melhor forma de colocar todos nas mesmas circunstâncias decorre de se iniciar o processo de eleição do Director no mesmo ano, para todas as Escolas – todos os mandatos transformados em Comissão Provisória por um ano (seja quem acaba, que passa a provisório, seja quem continuava, que também passa a provisório), para preparar o processo, e todas elegem o Director em 2009. Assim, todos podem concorrer a todas as Escolas, desta forma iniciando-se o processo da nova gestão com equidade.

AUTONOMIA VERSUS ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS E AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS - CONTRIBUTOS para o debate público

José Guilherme Azevedo
Presidente do CE da
Escola Secundária da Senhora da Hora



I - A Gestão das Escolas

O processo de administração e gestão das escolas em Portugal tem tido um percurso próprio, que relevam de modelos adaptados, da sua evolução e das circunstâncias históricas em que foram aplicados. Em 1974 foi introduzida a designada gestão democrática nas escolas em contraponto a uma gestão de cariz autoritário que vigorou até essa altura (25 de Abril de 1974), e após uma primeira experiência de modelo de gestão consagrada neste mesmo ano e em 1975, foi adaptado em 1976 um regime de gestão diferenciado para os estabelecimentos de ensino do ensino primário e para os do ensino preparatório e secundário (Decreto-Lei nº 769-A/76 de 23 de Outubro), que foi sofrendo ligeiras adaptações no seu longo período de vigência. Em 1991 foi lançado, a título experimental, em algumas escolas, o modelo definido pelo Decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio do ainda Ministro da Educação Roberto Carneiro.

O modelo de 1976 que perdurou até praticamente 1998/99 na maioria das escolas, foi um enorme campo de experiências em que participaram inúmeros protagonistas nas respectivas instituições, apesar das suas insuficiências e do seu desajustamento à realidade e às necessidades da escola e aos novos desafios, nunca foi devidamente avaliado.

O Decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio entrou em fase experimental em 20 escolas no ano lectivo 1992/93, primeiro ano de vigência e no ano seguinte de 1993/94 entraram nesta experiência mais 30 escolas e Áreas Escolares (4), agregando estas os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico de quatro concelhos.

A aplicação experimental deste regime jurídico é prolongada no ano lectivo de 1996/97, contudo sem o alargamento a novas escolas, dado que em 1996 é apresentado um Relatório Final produzido pelo CONSELHO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO, deste modelo presidido pelo Eng.º Protes da Fonseca. Apesar da recomendação constante na Informação nº 01/96 no seu ponto 3, "*o Conselho considera que este Relatório, deverá constituir um elemento para trabalho e ponto de partida num processo de uma implementação progressiva, apoiada, valorizada e permanentemente avaliada de uma nova dinâmica da administração das escolas portuguesas...*" é neste sentido que o **Conselho se permite recomendar que este RELATÓRIO seja amplamente divulgado**, designadamente junto dos estabelecimentos de educação e dos diversos actores intervenientes na acção educativa, penso no entanto, que a maioria das escolas não teve conhecimento deste relatório e das suas conclusões.

II - Autonomia das Escolas

Em relação à autonomia das escolas oficiais dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, deve referir-se o regime estabelecido pelo Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro, que embora publicado nesta data foi aplicado em 1989/1990 a 40 escolas (10 escolas por DRE) em regime de experiência e criada em cada DRE

uma equipa de apoio a estas escolas com diversas competências, entre as quais se salienta *"..inventariar normas balizadoras.."*.

Desta experiência quase nada foi concretizado, ou pelo menos nada foi divulgado, com a excepção de se circunscrever a autonomia da escola, à capacidade que detém para elaborar e realizar um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo, através da formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de actividades educativas e na elaboração de regulamentos internos para os principais sectores e serviços escolares. Determina-se ainda que a autonomia da escola se desenvolve nos planos cultural, pedagógico e administrativo, mas dentro dos limites fixados pela lei.

O Decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio, define o regime de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino e apenas se refere no preâmbulo (zonas de intenções ideológico-políticas que depois não se encontram no seu articulado) ao já referido, nas medidas de reforma educativa em que se integra o Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro, e *" a afirmação da diversidade através do exercício da autonomia local e a formulação de projectos educativos próprios"*. É neste vazio que em 1996 no quadro das orientações definidas no Programa de Governo e reafirmadas no «pacto educativo para o futuro» (alguém se lembra deste documento estratégico do Ministro Marçal Grilo e dos seus resultados), é encarregado o Prof. Doutor João Barroso, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação de Lisboa, de realizar um estudo prévio de natureza prospectiva e operacional, destinado a preparar a execução de um programa de reforço da autonomia das escolas.

III - Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

Em Novembro de 1997 o Conselho Nacional de Educação presidido pela Dr.^a Teresa Maria Ambrósio, na sua reunião plenária aprova o Parecer nº 5/97 publicado no DR de 31 de Dezembro, sobre um documento de trabalho contendo o "Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos dos Ensinos Básico e Secundário" e sobre um outro documento intitulado "Contrato de Autonomia", estes documentos são provenientes respectivamente, do Relatório referido na parte I e do estudo também referenciado na parte II. Da sua leitura ressaltam várias Conclusões e Recomendações, que considero nesta fase de grande importância para a discussão pública em curso e que se aconselha a sua leitura.

IV - O Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio

Este diploma aprova e implementa "O regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário", incorporando, citando ainda uma ideia do seu preâmbulo, "a experiência dos anos de democracia, afasta uma solução normativa de modelo uniforme de gestão e adopta uma lógica de matriz, consagrando regras claras de responsabilização e prevendo a figura inovadora dos contratos de autonomia". Actualmente em funcionamento em todas as escolas, são reconhecidos aspectos muito positivos, contudo num novo contexto da organização e da autonomia das escolas, tem aspectos que têm que ser revistos e alterados.

Mas mais uma vez e sem que as escolas e todos os intervenientes no processo educativo, tenham sido chamados a participar é apresentado um projecto de decreto-lei que regulamenta um "novo regime jurídico".

Pergunto: É já conhecido o "**Programa de Avaliação Externa do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos de Escolas**" coordenado pelo Prof. Doutor João Barroso e do qual participam Natércio Afonso, Patrícia Almeida, João Barroso, Luís Dinis, João Pinhal e Sofia Viseu, com o objectivo de efectuar a avaliação externa do processo de aplicação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das escolas e agrupamentos de escolas,

definido pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, justificada pela necessidade de: conhecer com objectividade o modo como se está a processar a aplicação do regime de Autonomia, Administração e Gestão das escolas e avaliar a sua adequação ao desenvolvimento de condições que favoreçam a melhoria da qualidade da educação.

Este conhecimento visa permitir uma intervenção de apoio e regulação, por parte da administração, no processo de construção da autonomia pelas escolas, com vista a assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades na prestação do serviço público de educação e a correcção das assimetrias existentes? Não tenho conhecimento e entendo ser um contributo indispensável de especialistas que há muitos anos acompanham e estudam o nosso sistema educativo.

V – “Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário” – Projecto de Decreto-lei para Consulta Pública.

Gostava de começar por referir que, ao longo da minha carreira na gestão das escolas, atravessei os três modelos atrás referidos, primeiro a gestão democrática durante mais de uma década, depois estive directamente envolvido no lançamento da experiência do Decreto-lei nº 172/91 na Escola Secundária Garcia de Orta no Porto e por fim estou desde 2001/2002 na instalação, organização e implementação no enquadramento do decreto-lei nº 115-A/98 na Escola Secundária da Senhora da Hora em Matosinhos.

Ao ler pela primeira vez este projecto de decreto-lei, que se encontra em consulta pública até 31 de Janeiro de 2008 (será a mesma coisa, de terem sido ouvidos todos os intervenientes?), fica desde logo a ideia de se tratar do 172/91 misturado com uma grande parte do 115-A/98, mudando-se alguns nomes, conceitos e até procedimentos, considero ser um diploma bem estruturado, mas demasiado normativo. Concordo ainda com os três grandes objectivos definidos no seu preâmbulo, contudo há questões chave que não concordo minimamente, primeiro pela experiência negativa que foi em muitas escolas a aplicação do 172/91, depois a minha própria experiência num processo dúbio de concurso/selecção e depois pela eleição no Conselho de Escola do Director Executivo, mas vamos em concreto a essas questões e às propostas que se apresentam para a sua alteração:

- i) Artigo 3º Princípios gerais - É fundamental incluir a referência à prevalência dos critérios pedagógicos sobre os administrativos;
- ii) Artigo 12º Composição do Conselho Geral – Discorda-se totalmente, no mínimo deve existir paridade entre os membros docentes e os não docentes;
- i) Artigo 13º Competências do Conselho Geral – ponto 1 a) Eleger o respectivo presidente de entre os seus membros (excepto quando exista o aluno);
- ii) Artigo 14º Reunião do Conselho Geral – Uma reunião ordinária por trimestre parece insuficiente, para cumprir as competências atribuídas;
- iii) Artigo 15º Designação de representantes, ponto 4 – a cooptação entre os diversos interesses locais pode gerar problemas (são em número exagerado);
- iv) Artigo 16º Eleições, ponto 3 – Porquê 25% e não outra do pessoal docente dever ser professores titulares?
- v) Artigo 17º Mandato do Conselho Geral, ponto 1 – Entende-se que deve ser coincidente com o mandato do Director;
- vi) Artigo 18º Director - A opção por um órgão de gestão unipessoal ou colegial deve ser decidido por cada escola;
- vii) Artigo 21º, 22º e 23º - Estes artigos deverão ser alterados, em face do entendimento de que, ou se trata de um procedimento concursal ou de uma eleição, os dois em simultâneo podem provocar situações complicadas;

- viii) Artigo 21º ponto 4 - Deve-se considerar como prioridade no recrutamento os candidatos que disponham, em simultâneo, das duas condições: a habilitação específica para o efeito e a experiência no exercício dos cargos;
- ix) Artigo 21º ponto 5 - Não é aceitável os adjuntos terem que pertencer aos quadros de nomeação definitiva da escola, quando o Director não tem que o ser;
- x) Artigo 22º ponto 1 - É necessário que a portaria a publicar, defina de forma rigorosa as regras ou critérios de avaliação do perfil do director;
- xi) Artigo 25º Mandato do Director, ponto 1 - Mandato de três anos, porquê? Entende-se dever ser quatro anos, coincidente com os 2+2 anos do período de avaliação dos docentes;
- xii) Artigo 26º ponto 1 - O director em comissão de serviço (CIT), quando não for dos quadros de nomeação definitiva??? Não pode ser, contraria o previsto no ponto 3 do artº 21º;
- xiii) Artigo 42º ponto 3 - Quatro Departamentos nalgumas escolas pode ser muito complicado, deverá ficar ao critério de cada escola.

BREVÍSSIMAS NOTAS EM TORNO DE UMA LEITURA PREOCUPANTE

No seguimento de leitura atenta, e ponderada reflexão, do documento *Projecto de Decreto-lei para Consulta Pública*, sobre o *Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário*, partilho as dramáticas preocupações que me assaltam:



1. Na sua introdução, o documento apresenta todo um conjunto de objectivos desta reforma, começando pelo “reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino”. As alterações introduzidas através da redacção dada ao articulado, apenas propõem a integração de mais pessoas no órgão conselho geral (actual assembleia de escola com competências ligeiramente alteradas e composição muito bem pensada para retirar professores e introduzir políticos – não se compreende inclusivamente a mudança de nome do órgão, a não ser pela cedência política à tentação de deixar marcas...). Ora, o legislador não compreende que o reforço da participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica da escola não se faz – é mesmo totalmente impossível de se fazer – por determinação superior. Ela tem de decorrer por movimento centrífugo e não por movimento centrípeto. Tem de emergir de lideranças que ultrapassem as fronteiras da escola e a integrem na comunidade envolvente, através de experiências de autonomia, como foi, por exemplo, o caso das escolas profissionais. Não é por, aparentemente, se introduzirem mais elementos das famílias e da comunidade num órgão da escola, que a sua participação é reforçada (digo aparentemente porque no caso de escolas com

assembleias de escola com 10 elementos, a situação fica praticamente como agora, apenas diminuindo o peso representativo dos professores). Esta forma de pretensão reforço é enganadora e não vai ter nenhum dos resultados anunciados ou, supostamente, pretendidos. Infelizmente, vai acontecer o contrário. Ela vai trazer para as escolas o pior daquilo que é a experiência de partidarização da vida dos municípios – que, mesmo com o actual modelo de gestão, já se faz sentir muito negativamente em alguns estabelecimentos de ensino. A partidarização não tem de entrar na escola. A vida democrática sim. É que são duas realidades muito distintas. Em muitos casos, e como é bem conhecido, a vida partidária é profundamente antidemocrática. A escola cumpre outros e mais altos desígnios políticos – na verdadeira acepção da palavra –, a que a vida partidária, e os interesses a ela inerentes, não permitem aceder. Nas escolas, nós, os professores, em articulação com os outros actores da comunidade educativa e os agentes do meio envolvente, formamos pessoas.

2. Igualmente preocupante é o reforço das competências de um órgão (conselho geral) que perde representatividade dentro da escola, e onde parte dos possíveis candidatos a presidente não são eleitos dentro dos corpos eleitorais que constituem a escola. Em geral, os nomeados, ou até mesmo os eleitos, não tendo contacto regular com a generalidade dos elementos da comunidade escolar, acaba por se desligar totalmente da opinião geral, que emerge das vivências organizacionais diárias, centrando a sua actividade nas suas próprias convicções ou interesses. A eleição do conselho executivo, essa sim, assentava numa lógica verdadeiramente democrática, uma vez que os eleitores a cada três anos podiam rever a sua posição, exercendo-se verdadeiramente democracia.
3. O actual documento não incorpora nenhuma medida inovadora no sentido da flexibilização, autonomia, liberdade ou apoio à gestão das escolas, e talvez aconteça até o contrário, passando ao lado dos problemas concretos das

escolas: o que se passa nas salas de aula. Enquanto não se centrarem aí as preocupações de todos, qualquer reforma não passa de aparente tentativa de alterar minudências que nenhum impacto têm nos resultados escolares. Mais negativo é que a retórica os assuma como motivo de mudanças que, está mais do que provado, jamais poderão ser feitas por esse lado: o da reforma do modelo de gestão.

4. Totalmente inaceitáveis são algumas introduções profundamente preocupantes, quer do ponto de vista da ética democrática, quer no que concerne à diminuição do papel docente no contexto das comunidades educativas.

Quanto à primeira questão (ética democrática):

- a) Como é possível considerar a figura da recondução para o cargo de director?
De onde vem esta ideia? Acaso alguém que compreenda o sentido primordial do viver democrático pode equacionar esta ideia? Isto faz-me lembrar...
- b) Com que direito – na verdadeira acepção da palavra – se retira aos professores a capacidade de eleger e se diminui a sua representatividade?
O legislador terá lido e percebido a actual Lei de Bases do Sistema Educativo? Pelo menos 30% dos elementos do conselho geral não são eleitos por corpos eleitorais da escola e 20% são de nomeação ou cooptação. Então, seria de, na Assembleia da República, diminuir a representatividade dos partidos e introduzir lugares para os representantes das instituições da sociedade civil, por nomeação?
- c) Como se compreende a figura de um director totalmente sitiado entre os plenos poderes sobre a escola e a total dependência do conselho geral?
- d) Como se confere ao director plenos poderes para nomear os responsáveis de TODOS os órgãos e cargos da escola?
- e) Porquê uma tomada de posse do director perante o director regional se este é eleito pelo conselho geral?
- f) Porquê limitar o número de departamentos?

g)Será que os deveres do director não se sobrepõem totalmente aos seus direitos, asfixiando toda e qualquer área de liberdade para a sua acção?

Quanto à segunda questão (diminuição do papel docente no contexto das comunidades educativas):

a) Como é possível considerar que num órgão colegial (conselho geral) os seus membros docentes não sejam elegíveis para a presidência? Justificação?

h)Como é possível afirmar-se que a autonomia não constitui um valor absoluto, mas instrumental? (Esta frase mereceria uma reflexão isolada.)

5. Alega-se que é necessário reforçar a liderança das escolas, mas o que se lê ao longo do articulado é o desaparecimento total da autonomia das escolas para se pronunciarem sobre a forma que devem assumir essas lideranças, e mais grave, a transformação explícita do director num representante da tutela dentro da escola, com uma só direcção ou possibilidade de caminho: fazer cumprir os normativos. Ora, é preciso que fique claro que o director, ou o presidente do conselho executivo, ou outra qualquer forma que se queira encontrar, é o representante da escola junto da tutela, e não o representante da tutela dentro da escola. Há muito mais vida dentro das escolas do que as medidas de política educativa. Aliás, pode mesmo dizer-se que a vida que há nas escolas resiste, apesar das medidas de política educativa. Quase tudo aquilo que é importante na vida das escolas está bem para além delas. É pena que os sucessivos governos não tenham proporcionado às escolas, ao nível da política educativa, a estabilidade indispensável. Já teríamos alcançado os resultados que ainda perseguimos. Como é que até hoje nenhum governante português se apercebeu que ficará para a história da educação em Portugal, de forma muito positiva, se durante 4 anos (só se pedem 4 anos, mas 8 ou 12 teriam um impacto impressionante), não se alterar nada, monitorizando apenas o que acontece e ajudando as escolas a entrarem numa lógica de melhoria permanente das suas práticas de ensino-aprendizagem? Quase arriscaria dizer que qualquer modelo organizacional democrático serviria para

o efeito. Não são os modelos que produzem resultados, são as pessoas, desde que acompanhadas e apoiadas. Também não deixa de ser preocupante que, no discurso, se defenda o reforço das lideranças e que, na prática, não se tenha a coragem de ir até às últimas consequências desse princípio, ou seja, que a formação para o seu exercício passe a ser obrigatória. A experiência, só por si, não pode representar elemento a considerar de forma absoluta, pois nada garante ao nível dos desempenhos; as competências são garantidas pela formação especializada.

6. Continua a persistir-se no erro de olhar todas as escolas a nível nacional como se pudessem encaixar-se num único modelo de administração e gestão. Pensei que, finalmente, a tutela fosse assumir que actualmente a rede é tão diversificada que só uma muito maior liberdade poderia conduzir a soluções contextualizadas. E então as escolas profissionais públicas, por exemplo? Vão ter de continuar a carregar o fardo de um modelo organizacional pensado para escolas com características totalmente distintas? Este tipo de modelos organizacionais uniformizados não se ajusta minimamente à realidade do terreno, por exemplo, no caso destas escolas, obrigando a soluções permanentes fora do previsto e longe do desejável. Comportam ainda o risco de reforçar a resistência dos elementos intermédios da tutela para a aceitação de outras realidades possíveis (e necessárias), fora do modelo único.
7. Há imensas determinações essenciais para uma avaliação informada desta proposta que são remetidas para legislação a ser publicada *a posteriori*. Por exemplo: quantas horas de redução vão ter os assessores? Que procedimentos e actores para a avaliação interna e para a avaliação externa? Sem o conhecimento destas, como de muitas outras informações, é impossível uma avaliação completa e conhecedora de todas as implicações do projecto de decreto-lei.
8. Não me parece positiva a introdução de limitação de mandatos. Se o trabalho de um órgão de gestão apresenta os melhores resultados, porquê correr o risco

de uma interrupção? Porque não se reconhece à escola a capacidade de decidir sobre isso e sobre tantas outras coisas?

9. A insistência em definir a obrigatoriedade do exercício de cargos por professores titulares (situação criada artificialmente ao abrigo, novamente, do critério tempo de serviço) ou professores dos quadros, limita a dinamização de movimentos inovadores e hodiernos. É indispensável que as novas e as mais antigas gerações de professores trabalhem em conjunto e tenham os mesmos direitos e deveres, para temperar exaltações heróicas e mexer passividades improdutivas. Então um professor do ensino particular e cooperativo pode concorrer a director e um professor contratado não pode? Se os dois tiverem reunidas as mesmas condições (experiência e formação), porquê impedir o contratado de concorrer, quando, muitas vezes, já está ao serviço de escolas públicas há uma década ou mais? E porquê persistir em definir critérios que nada têm a ver com formação ou experiência para acesso a cargos? O vínculo laboral - no caso, ser professor do quadro - não pode continuar a ser condição para acesso a cargos, sejam quais forem, numa profissão em que essa situação se alcança cada vez mais tarde. O critério tem de ser a formação especializada.

Em conclusão:

- As alterações propostas não incorporam procedimentos ou um modelo organizacional potenciadores de mudança positiva no actual sistema pelo que penso ser avisado aprofundar as possibilidades do actual modelo, que afinal tem tão poucos anos de aplicação;
- No contexto do actual modelo, são possíveis soluções mais diversificadas e contextualizáveis do que no novo modelo. Essas soluções, que deviam ser aprofundadas em função das especificidades das escolas, são praticamente eliminadas.
- Um mês é manifestamente insuficiente para a discussão de um modelo organizacional que vai ter tanto impacto na vida das escolas e que, provavelmente, vai orientar a sua

gestão nos próximos quatro ou cinco anos (pois não acredito que possa durar muito mais do que isso);

- Não é possível às escolas continuar a trabalhar de forma séria e centrada nas aprendizagens, num ambiente de permanente alteração de processos e procedimentos, tal como vem acontecendo de há muito tempo a esta parte, mas de forma muitíssimo acentuada nos últimos anos. Estamos cada vez mais perto de uma situação dramática em que todos vão andar tão ocupados com procedimentos burocráticos (avaliação docente, não docente, mudança organizacional, etc.) que pouco tempo vai sobrar para dedicar ao que realmente importa e é fundamental: os processos de ensino-aprendizagem. Tem de haver um forte apelo à reflexão profunda e à responsabilidade cívica dos decisores políticos. Nada demonstrará mais inteligência da parte de alguém do que saber parar para ouvir e, eventualmente, mudar de rumo, ainda que ligeiramente. Se isso não for feito, os prejudicados serão os mesmos de sempre: os alunos. E de entre estes, aqueles que todos os dias abandonam as nossas escolas tão precocemente, ou se vêm permanentemente retidos, não sendo ajudados a ultrapassar as suas dificuldades. É nesses que devemos pensar de manhã à noite. Na certeza, porém, de que não é este, de todo, o modelo que os vai ajudar e que vai ajudar Portugal. Pelo contrário, poderá até alargar os números do insucesso.

Porto, 8 de Janeiro de 2008

João Miguel Gonçalves