

notícias da FEDERAÇÃO



Jornal da FNE Ano XIV - nº2 Abril de 2003 Preço 1€ Bimensal Directora: Manuela Teixeira

FORUM FNE 2003

**Pessoal não docente nas
Escolas** pág 2

Editorial pág 3
Em tempo de guerra, construir a paz

**Estatutos dos Docentes
do Ensino Superior Público:**
Princípios orientadores pág 4

**Administração e Avaliação
das Escolas - opções de futuro**
Forum FNE 2003 pág 7

**O actual ordenamento jurídico
da direcção e gestão das escolas
- potencialidades e limites** pág 12

**Avaliação das escolas,
Sim mas como e para quê?** pág 14

**Administração e Avaliação das
escolas perspectivas de futuro** pág 16

Novas Propostas para a escola pág 20



Administração e Avaliação das Escolas 18 e 19 de Março
PORTO
Uma Opção de Futuro



Federação Nacional dos Sindicatos da Educação

Notícias da Federação

Jornal da FNE
Ano XIV - Nº 2 Abril 2003
Preço : 1 Euro

Periodicidade
Bimensal

Proprietário:
Federação Nacional dos Sindicatos da
Educação

Directora:
Maria Manuela Teixeira

Colaboradores:
João Dias da Silva
Paula Borges

Design Gráfico:
Paula Melo

Sindicatos Membros
Sindicato dos Professores da Zona Norte
Sindicato dos Professores da Zona Centro
Sindicato Democrático dos Professores da
Grande Lisboa
Sindicato Democrático dos Professores do Sul
Sindicato Democrático dos Professores dos
Açores
Sindicato Democrático dos Professores da
Madeira
Sindicato dos Professores das Comunidades
Lusíadas
Sindicato Nacional dos Delegados e
Subdelegados Escolares
Sindicato dos Técnicos, Administrativos e
Auxiliares de Educação da Zona Norte
Sindicato dos Técnicos, Administrativos e
Auxiliares de Educação da Zona Centro
Sindicato dos Técnicos, Administrativos e
Auxiliares de Educação da Zona Sul e Regiões
Autónomas

Impressão:
Tipografia Nunes
Rua D. João IV, 590
Porto

Redacção:
Rua Pereira Reis, 399 - 4200 Porto

Distribuição:
FNE

Registo na D.G.C.S.
Nº 115519

Nº Depósito Legal
53657/92

Tiragem:
50 000

Pessoal Não docentes das Escolas

Reunião com o Ministério da Educação sobre o Regime Jurídico

O Regime Jurídico do Pessoal Não Docente das Escolas, acordado com o Governo anterior, não chegou a ser completamente regulamentado. Face à insistência da FNE para concluir a sua regulamentação, o Governo actual considerou que o referido regime necessitaria, no seu entendimento, de alterações e acertos. A reunião que deveria ter tido lugar ainda no ano lectivo anterior só aconteceu no passado dia 21 de Março.

Os sindicatos da UGT representativos do pessoal não docente foram recebidos pela Comissão Negociadora do Ministério.

Esta reunião teve um carácter técnico de análise das várias propostas não tendo sido, por isso, apresentado nenhum texto concreto.

O Ministério pretendia apenas auscultar os sindicatos sobre um conjunto de eventuais opções de alteração ao Regime Jurídico em vigor.

Os sindicatos reagiram negativamente à quase totalidade das propostas adiantadas e solicitaram que o Ministério apresente um documento de trabalho no mais curto espaço de tempo.

Consideram que quaisquer alterações ao regime jurídico que saiu de um acordo assinado entre a FNE e o ME deve ser objecto de prévia discussão com os sócios antes de os sindicatos formularem uma contraproposta a negociar com o ME.

**Agora informações actualizadas através
do endereço da FNE na INTERNET**

Para aceder à nossa homepage digite:

www.fne.pt

Em tempo de guerra, construir a Paz

Todos os dias somos bombardeados pelas notícias da guerra e pelas manifestações contra a guerra.

Todos os dias sofremos as mortes e as feridas dos que perdem a vida ou sofrem nas camas dos hospitais ou a céu aberto.

Todos os dias somos matraqueados com discursos mais ou menos exaltados que insultam o Presidente dos Estados Unidos e o Primeiro Ministro britânico; curiosamente nunca condenando o Presidente do Iraque e a sua política que tem martirizado o seu povo, particularmente as crianças que não têm direito de crescer em liberdade e sofrem todas as doenças de que as sanções aplicadas ao seu país as fazem vítimas...

Sabendo que a questão desta guerra divide a opinião pública e, naturalmente, os nossos associados, tinha decidido não tomar posição no quadro da FNE mesmo se, por imperativo ético, subscrevi um manifesto a favor da manutenção de uma forte relação entre a Europa e os Estados Unidos, relação que foi abalada pela atitude de dirigentes de alguns dos grandes países europeus. Tendo, contudo, tomado conhecimento do apelo da CONFAP para que as escolas condenem a posição dos aliados, senti o imperativo moral de pedir aos nossos associados uma reflexão crítica mais aprofundada sobre a situação internacional.

No mínimo seria razoável que quem discorda tão veemente da solução adoptada pela coligação fosse capaz de distinguir os valores diferentes dos dois lados do conflito, os processos que uns e outros utilizam, recordando o papel dos Estados Unidos na 2ª guerra mundial e o que foi desempenhado pelos pacifistas nessa altura.

Construir a paz não é algo que se consiga através de atitudes utópicas de um pacifismo que foi sempre mais benéfico para os ditadores do que para os democratas.

A paz pode construir-se, também, através da guerra, como a história da Europa inequivocamente demonstra.

Os meus votos são os de que esta guerra termine depressa, que se reduza ao mínimo o número de mortes e que o pobre povo iraquiano possa definir o seu destino em liberdade.

Manuela Teixeira

Estatutos dos Docentes do Ensino Superior Público: Princípios orientadores

O Ministro da Ciência e do Ensino Superior reuniu com a FNE no passado dia 13 de Março a fim de apresentar uma proposta de grandes princípios orientadores que enformarão a alteração que irá ser apresentada no próximo mês de Maio. É esse documento que reproduzimos seguidamente

Na sequência da tomada de posse do XV Governo Constitucional, o Ministro da Ciência e do Ensino Superior recebeu as diversas associações sindicais dos docentes do ensino superior, tendo sido abordada a alteração aos estatutos das carreiras docentes.

Na Lei n.º 1/2003, de 6 de janeiro, o legislador comprometeu-se a proceder à consolidação da legislação aplicável às carreiras docentes do ensino superior, universitário e politécnico.

Efectivamente, tendo os estatutos das carreiras docentes universitária e politécnica sido aprovados em 1979 e em 1981, respectivamente, com inúmeras alterações posteriores, justifica-se uma avaliação da situação actual, a partir da qual seja possível apontar as perspectivas para o futuro e as medidas legislativas a adoptar.

Naturalmente, as alterações a introduzir deverão ter em conta a conjuntura económica difícil que o País atravessa.

Nos pontos seguintes enunciam-se os princípios gerais para a revisão e consolidação da legislação estatutária dos docentes do ensino superior.

I - Internacionalizar o ensino superior

A internacionalização do ensino superior exprime-se pela mobilidade de estudantes e docentes, pela presença de docentes e investigadores estrangeiros e pelo reconhecimento internacional das realizações dos docentes e investigadores portugueses.

Assim, justifica-se:

Que os concursos para os lugares de docentes e

investigadores tenham um carácter internacional;

A participação dos docentes e investigadores estrangeiros em júris nacionais;

O incentivo à cooperação com países de expressão portuguesa, criando programas de



cooperação, nomeadamente para a colaboração bilateral entre instituições de ensino superior;

Que o financiamento a suportar pelo Estado tenha em atenção a divulgação internacional da produção científica de qualidade dos docentes e investigadores, bem como a participação em projectos internacionais.

II - Espaço Português de ensino superior

É essencial assegurar a mobilidade dos docentes, dos investigadores e dos estudantes no espaço português, assim como maior rigor e transparência nos

Estatutos dos Docentes do Ensino Superior Público: Princípios orientadores

concursos da carreira docente.

Assim, justifica-se:

Que aos docentes e investigadores seja facultada a mobilidade entre estabelecimentos universitários e politécnicos, entre instituições públicas e privadas e entre docência e investigação;

Que seja consagrada a possibilidade de requisição de docentes e investigadores por empresas públicas ou privadas, quando tal corresponder a necessidades de cooperação ensino superior - empresa;

Que se procure diminuir as práticas de endogamia, nomeadamente estabelecendo regras quanto à composição dos júris;

Que se reforcem os mecanismos de publicidade nacional a todos os concursos da carreira docente.

III -Reforçar a qualificação do corpo docente, exigência de um ensino de qualidade.

O primeiro parâmetro que define a qualidade do ensino leccionado por uma instituição é, sem dúvida, a qualificação do seu corpo docente.

Assim, justifica-se:

O doutoramento como qualificação para entrada na carreira docente universitária;

O mestrado como qualificação para entrada na carreira docente politécnica;

A admissão à carreira docente politécnica, num quadro de grande rigor e exigência, de profissionais especialmente qualificados;

A cessação da obrigação de contratação automática como consequência da obtenção do grau de doutor;

A abolição das provas de equivalência ao mestrado;

A regulamentação da prova de agregação;

A regulamentação própria para cada uma das privas da carreira académica, evitando repetições e promovendo a progressão do conhecimento científico e o aperfeiçoamento pedagógico;

O reforço do princípio de que a avaliação da carreira docente deve ser de carácter pedagógico e científico e não exclusivamente científico;

A introdução balizada de mecanismos de avaliação permanente dos docentes.

IV- Promover a estabilidade do corpo docente.

A especialidade das carreiras docentes do ensino superior exige uma cuidadosa articulação entre o elevado grau de exigência a elas inerente e a estabilidade do corpo docente.

Assim, justifica-se:

A criação de quadros para professores auxiliares;

A fixação de dotações globais, para cada universidade e instituto politécnico, para as situações de desempenho da actividade docente não integradas nos quadros;



Estatutos dos Docentes do Ensino Superior Público: Princípios orientadores

A restrição da possibilidade de decisões de equiparação;

A fixação de dotações próprias, proporcionais aos restantes docentes da instituição, para a contratação de docentes equiparados e convidados;

A responsabilização pessoal dos reitores, dos presidentes dos institutos politécnicos e dos membros dos conselhos directivos e científicos pelo cumprimento integral da legislação no que se refere à contratação de pessoal docente.

V- Precisar os direitos e os deveres dos docentes.

O exercício das liberdades educativas inerentes à função docente obriga a uma definição de regras de conduta transparentes, visando a dignificação da carreira docente e o cumprimento de padrões cada vez mais exigentes de qualidade.

Assim, justifica-se:

Precisar adequadamente os deveres dos docentes, nomeadamente perante os alunos (informação sobre planos de estudo, programas, métodos de avaliação, etc.),

Clarificar a prestação de serviço docente em regime de dedicação exclusiva, a qual não pode ser definida pela negativa, mas deve antes importar a realização de obrigações adicionais à instituição;

Rever as funções lectivas e não lectivas que podem ser atribuídas a cada uma das categorias de docentes;

Clarificar o estatuto de equiparado a bolseiro.

VI - Ampliar a autonomia das instituições.

Assume-se a ampliação da autonomia das instituições de ensino superior no domínio dos regimes contratuais para o desempenho da actividade docente.

Assim, justifica-se:

Consagrar a possibilidade de contratação de docentes fora do quadro dos estatutos, verificado o preenchimento de certos pressupostos;

Permitir a atribuição de remunerações suplementares por objectivos.

VII- A transição.

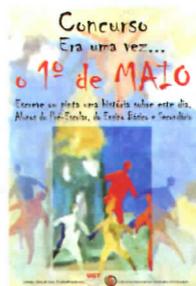
Todas as alterações a introduzir nos estatutos das carreiras docentes terão em atenção os direitos adquiridos pelos actuais membros do corpo docente.

VIII- O desenvolvimento do processo.

O presente documento enuncia os grandes princípios orientadores que propomos para o início de uma discussão visando a revisão e consolidação dos estatutos dos docentes do ensino superior.

Com ele iniciamos um período de recolha de propostas que as estruturas sindicais, em particular, e a comunidade académica, em geral, queiram apresentar até 30 de Abril.

Terminado esse período procederemos à elaboração das propostas que constituirão o ponto de partida para a abertura do processo negocial com as associações sindicais, no mês de Maio.



1º de Maio a Festa de Todos Nós

Concorra com os seus alunos

Participe



Administração e Avaliação das Escolas - uma opção de futuro Fórum FNE 2003



Administração e Avaliação das escolas – uma opção de futuro foi o tema que a FNE debateu nos passados dias 18 e 19 de Março, no Fórum que realizou no Porto, no Cinema Estúdio.

Este é o segundo Fórum organizado pela FNE desde o seu último Congresso e corresponde a uma deliberação aí tomada e que se prende com a reflexão, análise e discussão dos grandes temas e desafios que se vão colocando a todos os profissionais da Educação.

Cerca de quatrocentos dirigentes sindicais oriundos de todos os sindicatos membros da FNE discutiram durante dois dias as opções de futuro para a Administração e a Avaliação das Escolas.

Do programa destes dois dias constavam intervenções de especialistas e responsáveis da educação que se aguardavam com expectativa.

Assim no dia 18 e após a abertura feita pelo Vice Secretário Geral da FNE, João Dias da Silva, ocorreu o primeiro painel em que intervieram o Prof. Doutor António de Sousa Fernandes, da Universidade do Minho, sobre “O actual ordenamento jurídico da direcção e gestão das escolas – potencialidades e limites” e o Prof. Doutor Rui Canário, da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e que versou o tema “Avaliação das Escolas. Sim, mas como e para quê?”.

Durante a tarde deste primeiro dia, um novo painel aconteceu sob a temática “Administração e Avaliação das escolas : perspectivas de futuro” e que contou com a participação do actual Ministro da Educação, Prof. Doutor David Justino, do ex-Ministro da Educação e Deputado do PS, Prof. Doutor Augusto Santos Silva e da Secretária Geral da FNE, Manuela Teixeira.

Os trabalhos encerraram não sem que tivesse havido um participado debate com os participantes quer do painel da tarde quer do painel da manhã.

No dia 19 os participantes do Fórum dividiram-se em dois grupos, um presidido pelo Vice Secretário Geral, Luís de Melo e outro presidido pelo Vice Secretário Geral, João Dias da Silva, e discutiram, debateram as grandes linhas de pensamento que poderão vir a enformar as propostas da FNE sobre a Administração e a Avaliação das Escolas.

Após uma manhã de intenso debate e ao início da tarde os dois grupos voltaram a reunir-se em plenário para apresentação e discussão das conclusões dos grupos, tendo o Fórum sido encerrado pela Secretária Geral da FNE, Manuela Teixeira.

Das diferentes intervenções, das conclusões dos grupos de trabalho damos notícia, de forma mais detalhada embora que sintética, nas páginas deste Jornal.

Administração e Avaliação das Escolas - opções de futuro Fórum FNE 2003



Intervenção do Vice Secretário Geral, João Dias da Silva

O Forum da FNE constitui em cada ano o espaço e o tempo em que dirigentes e activistas desta organização sindical debatem questões prioritárias que se levantam no âmbito do sistema educativo, na perspectiva de que a intervenção sindical não se restringe aos âmbitos estreitos da reivindicação salarial, mas que se alarga a territórios mais vastos que têm a ver com as políticas que no campo educativo vão sendo definidas pelos sucessivos governos. É por isso que, no que respeita às questões dos Docentes e dos Trabalhadores Não Docentes das escolas, não nos fixamos na busca de meras melhorias salariais ou de enquadramento de carreiras, mas intervimos, todos, Docentes e Não Docentes, na reflexão sobre os problemas gerais da Educação e na identificação das possibilidades de solução para eles.

Devo salientar que a FNE, pela sua postura desde sempre favorável às práticas da negociação, da concertação e do diálogo, ganhou um estatuto de parceiro incontornável na definição das orientações que no sistema educativo vão sendo introduzidas. E cada governo sabe como é importante obter da FNE contributos que visem melhorar as propostas que são apresentadas em mesa de consulta ou de negociação.

Administração das Escolas - desafios

O tema definido para o Forum deste ano é o da administração e avaliação das escolas. Ao escolhê-lo, sabemos que não estamos a intervir num campo fácil e consensual. Também não é essa a nossa maneira de estar: não temos por hábito refugiarmo-nos em questões fáceis; pelo contrário, temos a consciência de que a qualidade da nossa intervenção passa também pelo enfrentamento de todos os domínios, mesmo os mais complexos e difíceis.

A questão da administração das escolas tem vindo a percorrer um caminho sinuoso e nem sempre coerente; a questão da avaliação das escolas, por seu turno, tem sido campo de grandes demagogias e de insensatezes.

Pela nossa parte, consideramos imprescindível que se actue no sentido das mudanças que se revelarem necessárias. Estamos abertos e disponíveis para as mudanças e para a busca de novas soluções, sem quaisquer complexos de fixação na preservação dos mecanismos a que nos fomos habituando.

É por isso que também em relação ao actual modelo de administração das escolas consideramos que se torna necessário actualizá-lo, despindo-o do que for desnecessário e ineficaz: achamos que a avaliação da prática da sua aplicação nos estabelecimentos de ensino

Administração e Avaliação das Escolas - opções de futuro

Fórum FNE 2003

nos leva a concluir que lhes devem ser feitas correcções. Nós somos dos que queremos um melhor modelo de administração das escolas.

Queremos um modelo de administração das escolas que garanta a participação democrática de todos os parceiros da Educação nos processos de decisão que cabem a cada escola – professores, trabalhadores não docentes, pais, autarquias. Queremos um modelo que preste contas à Administração do Estado em particular e à Sociedade em geral – com destaque para a comunidade em que a escola se insere. Queremos um modelo em que se clarifique a distribuição das competências de decisão, definindo quais são as que pertencem ao poder central, as que pertencem à administração regional e autárquica e as que pertencem à administração de cada escola. Queremos ainda um modelo em que dentro de cada escola as competências e responsabilidades estão claramente distribuídas. Queremos um modelo em que dentro de cada escola se sabe quem é responsável por quê.

Por nós, importa deixar claro que a gestão das escolas – que é diferente da direcção – deve ser confiada a quem tenha formação específica na área da administração escolar. Ser responsável pela gestão de uma escola não pode continuar a ficar ao sabor da boa vontade e do experimentalismo de quem, sem formação, recebe a incumbência de exercer aquelas funções.

Por outro lado, consideramos que seria até um desprezo pelo investimento feito por centenas de professores portugueses e pelos efeitos positivos de formações complementares se não se reconhecesse que está melhor preparado para exercer funções na administração escolar quem fez uma pós-graduação, uma especialização, um Mestrado ou um Doutoramento nesta área específica do saber.

As Escolas do futuro

À escola e aos professores são atribuídas as mais diversas novas funções e novas competências, ao mesmo tempo que lhes são assacadas as responsabilidades pelos mais diversos problemas sociais e lhes é atribuída a tarefa de para eles encontrarem soluções. E a gestão das escolas

é muitas vezes apontada como um factor decisivo, quer na ocorrência dos mais variados problemas, quer na capacidade de para eles determinar respostas.

As escolas e os seus professores sabem que lhes cabem importantes responsabilidades nas tarefas educativas, na construção de uma escola que acolhe todos os alunos e que não marginaliza nenhum grupo, na construção de uma escola que assume como tarefa o sucesso de todos os alunos, na construção de uma escola de rigor, de exigência, de respeito entre todos quantos aí trabalham, de promoção de uma cidadania responsável e participativa. E conhecendo essas responsabilidades, os professores estão disponíveis para elas e sabem que essas são também as suas tarefas profissionais.

Mas é preciso também que a sociedade portuguesa pense sobre a transferência para a escola das novas responsabilidades e competências que se tem vindo a processar e que todos saibamos que **a escola não pode fazer sozinha o que a sociedade não assumir também como responsabilidades suas.**

Por um lado, os pais não podem demitir-se de serem pais e educadores dos seus filhos, transferindo para a escola todas as responsabilidades educativas e todo o acompanhamento educativo dos seus filhos.

Por outro lado, a sociedade não pode deixar de se ver reflectida nas acções de indisciplina e de desrespeito que ocorrem nas escolas: se há falta de autoridade nas ruas, não é a escola que pode sozinha resolver este problema.

A sociedade não pode demitir-se das suas responsabilidades em termos de apoio à escola para a prossecução dos objectivos do sistema educativo. A sociedade não pode só exigir à escola, tem também que se perguntar a si própria o que faz pela escola. É que muitos insucessos da escola são antes insucessos da sociedade.

Quando se acusa a escola das elevadas taxas de abandono escolar ou de insucesso escolar, não podemos deixar de salientar que, a montante de algumas insuficiências das escolas, estão erros, insuficiências e deficiências de ordem social.

Assim, só soluções conjugadas onde a escola desempenha o papel de parceiro entre outros parceiros poderão vir a ter sucesso.

Administração e Avaliação das Escolas - opções de futuro Fórum FNE 2003

Conclusões

Após o debate ocorrido nos dois grupos em que o Plenário de dirigentes sindicais se dividiu e em que foram debatidos os dois temas objecto de estudo e análise deste "Fórum" - Regime de Administração e Gestão das escolas dos Ensinos Básico e Secundário e Avaliação das Escolas - chegou -se às seguintes conclusões:



1- A legislação que regulamenta o modelo actual de Administração e Gestão das Escolas contém alguns estrangulamentos, distorções e lacunas que impedem o exercício da autonomia que pretende instituir necessitando, por isso, de ser alterada, designadamente no que respeita à constituição e competências do órgão de direcção, ao perfil e recrutamento do órgão de gestão e à constituição de agrupamentos de escola. Assim:

1- O órgão de direcção (chame-se Conselho de Direcção, Assembleia de Escola ou outra designação) que constitui o órgão de participação comunitária deverá ter uma constituição de maior visibilidade para outros actores como é o caso dos pais, alunos, autarquia e interesses económicos e sociais;

2- A este órgão de direcção deverão ser dadas competências na definição da política educativa da escola, designadamente através do Projecto Educativo,

e do controlo dos instrumentos relativos à implementação da política definida;

3- O órgão de gestão (Director, Director Executivo ou outra designação) deverá ter uma formação ou especialização em Administração Escolar;

4- O seu provimento deverá realizar-se através de concurso .

5- O seu mandato estará ligado ao mandato do órgão de direcção da escola.

6- Os "agrupamentos de escola" não constituem uma unidade de gestão adequada para a criação de uma cultura de escola e para uma liderança eficaz. Assim, deve reponderar-se a constituição de escolas básicas integradas,.

Também foi considerado que a passagem do pessoal não docente para as autarquias poderá constituir fonte de conflito entre a autarquia e os órgãos de gestão das escolas. O projecto de escola que defendemos prevê quadros privativos de pessoal não docente para

Administração e Avaliação das Escolas - opções de futuro

Fórum FNE 2003

cada escola, devendo ser discutida a articulação entre as escolas e as autarquias.

II- Acaba de ser publicada a lei quadro sobre a Avaliação das Escolas. Os participantes do Fórum consideram que o resultado da avaliação das escolas deverá constituir um instrumento de gestão para a escola, promover a superação de eventuais lacunas e introduzir maior qualidade no desempenho e eficácia da escola. Entende-se ser necessário interiorizar uma cultura de avaliação permanente da escola, dos professores, dos alunos, das políticas educativas por forma a que se possam, face aos resultados, reconstruir outras identidades profissionais, culturais ou outra profissionalidade. Rejeitam, liminarmente, a quantificação de dados conducente a estabelecimento de “rankings” de escolas.

Assim, foi considerado que:



1- A avaliação - que comporta uma dimensão interna e avaliação externa - deverá poder ser discutida com a escola.

2- A periodicidade da avaliação não deverá ser inferior ao maior ciclo de estudos que a escola lecciona e o processo avaliativo poderá ser desencadeado pela própria escola;

3- As grelhas e demais instrumentos de avaliação deverão ter em conta:

- a) O contexto em que a escola se insere;
- b) O pessoal docente e o seu nível de mobilidade
- c) O pessoal Não docente
- d) As características dos alunos

- e) Os recursos educativos que dispõe;
- f) Projectos desenvolvidos.

AFNE deve ser ouvida em tempo próprio quando da construção das grelhas e outros instrumentos relativos à implementação da avaliação das escolas.

Nasua intervenção, no encerramento dos trabalhos, Manuela Teixeira disse da necessidade de aprofundar a discussão da construção do pensamento sobre os agrupamentos ou sobre as Escolas Básicas Integradas ; sobre o papel das autarquias na participação da construção desta nova escola; sobre o papel fundamental que os trabalhadores não docentes desempenham em conjunto com os outros trabalhadores da educação na administração das escolas que se querem não mais fechadas mas sim organizações abertas.

Manuela Teixeira evocou a propósito da avaliação das escolas tudo o que a FNE tem vindo a afirmar que não deseja, que rejeita, o que deseja, o que é necessário discutir. Lembrou a todos que o debate que agora se inicia vai ser um debate duro, que a FNE, como em todas as outras matérias e debates sobre a Educação, não desistirá, continuará em frente, discutindo, batendo-se por aquilo que entender essencial.

A FNE e todos quantos a constituem têm uma cultura. Uma cultura que desde sempre lhe ensinou que, tal como aconteceu com os nossos navegadores quinhentistas, é por vezes necessário “para encontrar novos mundos ser preciso passar o Cabo das Tormentas” porque “quem quer passar para além do Bojador tem que saber passar além da dor”.

A cultura de que a FNE se orgulha é a cultura do debate, da proposta, da concertação. É a cultura que lhe tem permitido ao longo dos anos ganhar as batalhas, que lhe tem permitido fazer da Educação a raiz do desenvolvimento.

É esta cultura que lhe permitirá debater e ganhar a batalha da Administração e Avaliação das Escolas porque de escola temos uma ideia global, ideia esta que nos guiará e às nossas propostas

O actual ordenamento jurídico da direcção e gestão das escolas - potencialidades e limites

Síntese da Intervenção do Prof. Doutor António de Sousa Fernandes

Após uma viagem ao passado em que Sousa Fernandes evocou o facto de o Cinema Estúdio ser um local histórico no que respeita à administração das escolas – foi aí que pela primeira vez a Comissão da Reforma do Sistema Educativo (CRSE) nos anos de 87/88 apresentou a proposta da administração das escolas que iria dar corpo ao Decreto-Lei nº 172/91 – este especialista começou por lembrar que falta fazer a avaliação das realidades/experiências vividas à luz dos anteriores modelos.

A hipótese de que o entendimento do exercício do poder com que nos confrontamos hoje ainda nas escolas se basear numa cultura de proibição é um dos aspectos que continua a colocar problemas dado que quem gere as escolas tem a tentação permanente de pedir esclarecimentos à administração central ou local. Tal cultura impede que a desejada autonomia que está explícita nos normativos legais publicados desde 1991 sejam uma realidade, impedindo ou mesmo restringindo qualquer hipótese de inovação.

Os objectivos da CRSE e sua concretização nos Decreto Lei 172/91 e 115-A/98

Autonomia, participação, responsabilização eram objectivos que presidiram à construção do modelo de direcção e gestão da CRSE. De que forma é que o actual modelo consagrado no Decreto Lei nº 115-A/98 os concretiza foi uma das questões analisadas pelo Prof. Doutor Sousa Fernandes.

Na sua opinião a questão mais central e mais controversa na proposta da CRSE, em 1988, era a que respeitava à participação activa e até à capacidade de deliberação dos outros parceiros do acto educativo. Este foi o aspecto mais polémico, aquele que mais resistências encontrou por parte de um grupo habituado a viver uma escola que deixava transparecer uma cultura de escola fechada. Estranhamente não se registou qualquer polémica no que respeita às propostas de revisão curricular que os profissionais da educação aceitaram boamente.



O actual ordenamento jurídico da direcção e gestão das escolas - potencialidades e limites

Em 1991 foi publicado o Decreto Lei nº 172/91 que aplica, a título experimental um novo regime de direcção e gestão, 52 escolas aplicação esta que continuou a receber fortes contestações. Desta experiência foi elaborado um relatório de avaliação por uma comissão nomeada pelo Ministério da Educação. Apesar disso este parecer nos arquivos sem ter sido tida em conta qualquer das suas recomendações.

Dez anos passados sobre a proposta da CRSE é publicado o Decreto Lei 115-A/98 que retoma, sem contestação a ideia fundamental da participação de 1988. Levou, pois, uma década a admitir que a escola tem de servir os seus clientes, que pais, autarquias entre outros têm uma palavra importante que é com eles necessário participar e partilhar responsabilidades. E esta ideia, este conceito é importante porque a escola não é imune ao meio e aos problemas do meio em que se insere tendo ela também uma importante palavra na resolução desses mesmos problemas.

A escola como locus de cooperação com a comunidade

Fala-se de escola inserida no meio em qualquer um dos modelos que estiveram ou estão em vigor mas tal inserção só será possível através da colaboração, da cooperação entre escola e comunidade. E se esta cooperação é indispensável parece ser no entanto necessário repensar o local de participação da autarquia na escola tendo em conta as diferentes dimensões que têm os concelhos em que as escolas se integram, sendo uma das hipóteses a considerar, a da participação das autarquias de dimensão maior ser feita em termos daquilo que em 1988 se tinha definido como o Conselho Local de Educação - hoje Conselho Municipal de Educação.

As alterações produzidas no Decreto Lei 115-A/98 e a fragilização dos órgãos de direcção

Por último e voltando às alterações produzidas pelo Decreto Lei 115-A/98, Sousa Fernandes afirma que a redistribuição feita das várias competências dos diferentes órgãos de direcção fragilizaram e adulteraram até o sentido destes mesmo órgãos. Assim com a publicação deste diploma da administração das escolas procurou-se, em seu entender:

- copiar o modelo das associações para a escola, deixando-se o modelo a meio. É dada à Assembleia de Escola uma parte das competências das Assembleias Gerais deixando esta de ser um verdadeiro órgão de direcção;
- o Director executivo é legitimado por toda a comunidade distinguindo-se apenas, e especialmente no que respeita à prestação de contas, do antigo reitor porque é eleito;
- o Conselho Pedagógico continua a ter mais funções consultivas, tendo uma nova composição e novos parceiros;
- o facto de o Director Executivo não responder perante a Assembleia de Escola faz com que esta veja reduzida a sua capacidade de decisão uma vez que no caso de existência de um qualquer problema apenas existe a possibilidade de recursos para a administração.

Em conclusão, apesar de algumas virtualidades reconhecidas no actual ordenamento jurídico de direcção e gestão ele ficou a meio caminho e aquilo que era o cerne da proposta da CRSE, dotar as escolas de uma verdadeira direcção e autonomia ficou adiado mais uma vez, mantendo-se disfarçada num discurso de autonomia e participação a centralização e controle pela administração quase inalteradas nos seus aspectos essenciais.

Avaliação das escolas. Sim mas como e para quê?

Síntese da Intervenção do Prof Doutor Rui Canário

Relativamente às escolas e ao seu funcionamento é possível verificar, hoje, um sentimento generalizado de insatisfação que configura uma espécie de acordo pela negativa, já que as razões da insatisfação são não apenas diversas como, frequentemente, contraditórias. O debate sobre a gestão e a avaliação das escolas só faz sentido numa perspectiva de mudar a escola para que ela funcione melhor. Esta ideia constituiu o ponto de partida para a intervenção do Prof. Doutor Rui Canário que manifestou a sua intenção de contribuir para ajudar a equacionar este problema, organizando a sua intervenção, da qual se apresenta uma breve síntese, em torno de quatro pontos principais:



A escola mudou

O debate sobre as modalidades de governo das escolas, incluindo o modo como devem ser avaliadas, que tem sido recorrente no último quarto de século, só aparentemente se situa numa linha de continuidade. Com efeito, o objecto desse debate (a escola) tem vindo a sofrer um processo acelerado de mutação que decorre, fundamentalmente, do processo de massificação que transformou profundamente uma escola baseada em princípios elitistas. A escola de hoje não é a mesma escola do princípio do século, nem sequer a mesma escola dos anos setenta.

Quer isto dizer que não é possível, nem pertinente, pensar os problemas actuais da escola em termos de uma “crise” que poderia ser resolúvel através do regresso a uma “idade de ouro”, situada algures no passado. Também não é pertinente, nem útil, pensar os problemas da escola numa lógica de procura dos “culpados” (que tendem a ser os culpados do “costume”, ou seja os professores).

A autonomia é o ponto crítico para intervir na escola

Nos debates sobre a escola tem prevalecido uma abordagem segmentada que distingue e aborda separadamente os problemas da gestão, da avaliação, do currículo, da formação de professores, do estatuto do aluno, etc. Acontece que a escola é uma totalidade sistémica cujos problemas são problemas globais de funcionamento que têm a ver com a o modo como a escola se relaciona, simultaneamente, com o nível

Avaliação das escolas. Sim mas como e para quê?

local e global, como combina e articula, no terreno, as várias lógicas de acção dos actores em presença, como equaciona e gere os problemas sociais específicos com que se confronta no seu contexto, como mobiliza e otimiza os recursos disponíveis, no quadro de um projecto educativo próprio, como são tratados os alunos dentro da escola, que tipo de relação se estabelece com as famílias e com outros parceiros, a nível local.

O debate destas várias dimensões remete para um ponto crítico que, desejavelmente, deveria organizar todo o debate sobre o funcionamento das escolas. Esse ponto crítico é o da autonomia das escolas. É este o ponto de entrada que pode permitir abordar a escola como uma realidade “total” e situá-la quer em relação às suas mudanças internas, quer em relação às mudanças que lhe são exteriores, por exemplo as mudanças que afectam o Estado.

Como favorecer os processos de construção da autonomia das escolas? É em torno desta questão que faz sentido debater os modos mais fecundos de pensar a gestão e avaliação das escolas.

Melhorar a escola com os professores

É uma verificação certamente irritante para alguns, mas a verdade é que para melhorar o funcionamento das escolas não é possível dispensar a colaboração dos professores e essa melhoria é impossível contra eles. Por uma razão simples: o essencial do trabalho da escola é um trabalho de relação cuja natureza não pode ser decretada, mas que é, necessariamente, construída e co produzida na interacção entre professores e alunos. É nesta perspectiva que não é possível dissociar os problemas do trabalho dos professores dos problemas do trabalho dos alunos.

Melhorar o funcionamento da escola implica, então, criar as condições que permitam um investimento

profissional dos professores que faça apelo à mobilização dos seus recursos cognitivos e afectivos, para que idêntico investimento seja possível por parte dos alunos e o trabalho escolar possa fazer sentido para todos. Deste ponto de vista, as tradições de democracia e participação que marcaram nas últimas décadas a organização do sistema escolar constitui um património a preservar, a melhorar e a aprofundar.

Avaliar para melhorar?

Desenvolver uma cultura de avaliação nas escolas significa, em primeiro lugar, dar maior e sistemática importância ao trabalho de, ao nível de cada escola, “pensar o trabalho”. Só assim é possível produzir um conhecimento sobre o funcionamento da escola que permita efeitos retroactivos sobre a melhoria da sua actividade. Sem negar a pertinência da existência de referenciais mais gerais, a qualidade do serviço educativo é indissociável do contexto em que a escola se insere, pelo que a avaliação visa em primeiro lugar confrontar a escola com o seu próprio funcionamento. Deste ponto de vista a avaliação das escolas deve desenvolver-se numa lógica totalmente distinta daquela que está na base da defesa dos “rankings”.

Esta perspectiva implica que qualquer sistema de avaliação das escolas seja pensado no quadro de um conjunto de medidas que instituem modalidades de apoio externo às escolas, de incentivo à inovação e de modalidades de aprendizagem indutiva, a partir das experiências bem sucedidas que as escolas desenvolvem.

A concluir a sua intervenção, Rui Canário manifestou o desejo de que, cada vez mais, a iniciativa deste tipo de debates e da elaboração de propostas pertença aos professores, em vez de ocorrer a reboque das iniciativas reformadoras do Ministério e no quadro de posições meramente defensivas.

Administração e Avaliação das escolas perspectivas de futuro

Síntese da Intervenção do Ministro da Educação

David Justino, Ministro da Educação, ao intervir no painel da tarde do dia 18 de Março, começou por lembrar que em momento algum tinha aventado a hipótese de que as escolas viessem a ser geridas por gestores profissionais. Esta hipótese, veiculada em órgãos de informação e que tem merecido foros de grande polémica, é, segundo David Justino, uma interpretação enviesada de um conceito diferente que respeita a uma profissionalização da gestão das escolas, profissionalização esta que implica formação acrescida e especializada na administração das escolas.



A intervenção de David Justino dividiu-se em dois grandes pontos. O primeiro que se prendeu com a nova realidade das escolas, a autonomia que para elas se deseja. No segundo ponto, o Ministro da Educação procurou responder à questão – como vão ser geridas as escolas?

Quanto à ideia de que **as escolas são uma realidade diferente**, David Justino começou por afirmar que as escolas são hoje organizações que envolvem um número significativo de pessoas, de recursos financeiros e materiais. Tal facto pressupõe, assim, uma preocupação acrescida com a gestão do espaço escolar e do património público que deve ser posto à disposição da comunidade.

Esta disponibilização do património à comunidade passará por uma nova perspectiva de escola, perspectiva esta que tem como base uma visão da educação ao longo de toda a vida, sendo os edifícios-escola aqueles que detêm as melhores condições para que tal desiderato possa tornar-se uma realidade, contribuindo assim para o progresso do país e para o desenvolvimento qualificante de cada um, enquanto pessoa e membro de uma comunidade alargada como a sociedade.

Para que tal seja possível é necessário, ainda de acordo com o Ministro da Educação, que as escolas sejam detentoras de mais autonomia. Mais autonomia significará mais competências, mais meios e mais responsabilidades, geridas por todos quantos fazem parte da comunidade escolar e educativa. A escola precisa pois de responder não apenas perante a administração central, mas acima de tudo perante a comunidade em que se insere. A escola precisará, ainda, de construir a abertura ao meio de uma forma que se quer calma mas segura, em que a clarificação dos papéis que cada um desempenha seja uma realidade por todos aceite e praticada.

Neste sentido, David Justino afirmou que não é possível ignorar os exemplos de boas práticas que nos chegam de todas as fontes e até a necessidade de por vezes estes bons exemplos poderem ser replicados em Portugal. Estes bons exemplos, na sua perspectiva, poderão ajudar-nos a melhor compreender e a melhor responder – podendo mesmo ser plataformas de concretização a nível local – aos grandes desafios com que a escola e a educação, quer a nível nacional quer a nível local, se vêem hoje confrontadas – o combate ao insucesso, ao abandono escolar e à violência, entre outros.

Face a esta ideia de maior autonomia, de responsabilização das comunidades e de prestação de contas por parte da escola à comunidade, surge a questão de qual **o papel do Ministério da Educação face às escolas**. A resposta de David Justino foi a de que o ME deve centrar o seu esforço na concepção, avaliação e

Administração e Avaliação das escolas perspectivas de futuro

inspecção, devendo as escolas encontrar uma nova cultura que lhes permita agarrar a chave da qualificação – a autonomia. Para que tal aconteça plenamente será ainda necessário proceder à reforma da administração central e regional, reforma esta que libertará meios humanos e financeiros necessários para que a escola possa ser uma nova escola servindo as comunidades, contratualizando com o próprio ME projectos que permitam responder aos desafios que individualmente se lhe colocam. Todos sabemos que a prioridade dos objectivos de cada uma das escolas não é a mesma. Depende das comunidades que a escola serve e portanto será necessário, estando o ME disposto a tal, encontrar os caminhos da contratualização de objectivos entre escolas, comunidades e Ministério da Educação.

Mas não chega que se diga que as escolas têm de ter mais autonomia e fazer-se a reforma da administração central e regional. É preciso também encontrar resposta para a questão de como vão ser geridas as escolas.

Para David Justino existem hoje competências e funções distribuídas por vários órgãos sem que tal pressuponha que estes órgãos se entendam entre si. Assim, será necessário repensar a distribuição destas funções e competências por forma a que as escolas sejam mais eficientes na gestão que fazem.

O modelo veiculado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98 é um modelo que apresenta vantagens e desvantagens; é um modelo em que se regista hoje o facto de existirem entre 25% a 30% dos órgãos nele definidos que não funcionam por falta de candidatos sendo, portanto, necessário que a Administração os nomeie. Estas nomeações são feitas não tendo por base qualquer definição de critérios. Face a esta situação entende-se que é necessário alterar procedimentos, pelo que a proposta que será feita passará pela abertura de concursos para o preenchimento destes lugares por parte de professores que tendo formação e experiência a eles sejam opositores de acordo com critérios claramente estabelecidos.

De acordo com o Ministro da Educação, não é possível apresentar desde já a proposta que o Ministério

está a elaborar. O que é possível adiantar é que, quer a figura do Director Executivo quer a figura do Conselho Executivo, estão em fase de estudo e de procura de propostas. Propostas estas que se prendem, para além da atribuição de funções e competências, com o facto de se entender que existem várias áreas dentro do perfil do “gestor escolar” que será importante desenvolver; que é necessário aproveitar o capital de experiência acumulado e dar mais formação especializada na área; que a qualidade de procedimentos e o apuramento de competências são factores importantes da profissionalização da gestão.

Por último, e numa breve alusão à **avaliação das escolas**, David Justino afirmou que o modelo de avaliação das escolas se encontra definido no diploma aprovado na Assembleia da República. Que o que se pretende e o que lhe está subjacente é promover o princípio da comparabilidade. Que a própria lei considera que o ME deve promover estudos sobre áreas que pareçam mais problemáticas e que não possam ser observadas de forma tão visível nas escolas.

Para o Ministro, decorrente da avaliação que se fizer das escolas e das boas práticas encontradas, será necessário fazer estudos em profundidade para se tentar perceber melhor o que acontece tendo o ME o papel de avaliar as políticas, o sistema e as escolas. David Justino, no que respeita aos tão polémicos rankings, que tanta tinta fizeram correr, afirmou que se alguma coisa eles nos mostram é que as melhores escolas são aquelas que, apesar de estarem na cauda do ranking, são capazes de melhorar.



Administração e Avaliação das escolas perspectivas de futuro

Síntese da Intervenção do Prof. Doutor Augusto Santos Silva

Falar de Administração e de avaliação das escolas significa, para Augusto Santos Silva, falar de contextos de ensino e de aprendizagem, de organizações educativas de instâncias ordenadas em que a sua administração é facto fundamental para a concretização dos contextos em que se insere ou pretende inserir.

Essencial será, também, para este ex-Ministro da Educação e agora deputado do PS, o reordenamento da rede do pré escolar e do 1º ciclo.

O reordenamento será pois uma questão essencial para o impacto social e para o bem estar dos professores, dos alunos e da comunidade. Em seu entender é necessário que entre os jardins e as escolas do ensino básico exista uma estreita ligação pelo que o tipo de escola que defende é aquele que resulta dos agrupamentos verticais.

E ao falar das escolas do ensino básico na sua mente estão não só as escolas do 1º ciclo mas também as escolas do 2º e 3º ciclos que em conjunto com todas as outras constituem a bacia educativa do local onde existem. Por outro lado, e para além dos jardins e das

escolas do ensino básico, é necessário ainda ter em conta as escolas secundárias, o ensino recorrente e a educação de adultos que têm e terão um lugar importante na Educação. Para estas últimas escolas e modalidades será fundamental dotá-las e apetrechá-las com os instrumentos que lhes permitam fazer as ligações e as parcerias às e com escolas do ensino superior no sentido de poderem não apenas orientar os alunos nas suas escolhas mas também no sentido de se poder obviar ao abandono escolar que é hoje uma das grandes preocupações (através, designadamente, da oferta de cursos de especialização pós-secundária).

Os três grandes implicações/objectivos da administração escolar

Face a este quadro quais as grandes implicações/objectivos da administração escolar? Augusto Santos Silva apresentou três grandes objectivos a perseguir.

O primeiro é aquele que se reporta ao facto de num futuro muito próximo nos vermos confrontados cada vez mais com novas e diferentes formas de administração escolar.

O segundo corresponde à necessidade de não fazer “contravapor” à presença das autarquias na administração das escolas, dando-lhes espaço para poderem em conjunto definir as grandes linhas de política educativa da escola, limitando a sua participação apenas no que diz respeito à profissionalidade docente.

Dotar as escolas de mais capacidades para:

- ♦ gerir o currículo nacional – atribuição de margens de liberdade às escolas para definir dentro do currículo nacional a forma como o gerem;
- ♦ estimular o trabalho de equipa, a gestão e a estabilização do pessoal docente através de mais competências na gestão deste pessoal;
- ♦ dotar as escolas de maior capacidade de gestão conjunta de recursos profissionais, técnicos e



Administração e Avaliação das escolas perspectivas de futuro

materiais, que não podem ser afectados a cada escola individualmente considerada;

- ♦ capacitar as escolas para uma maior ligação ao tecido social envolvente.

A administração estratégica das escolas

Tendo em conta estes objectivos, Santos Silva entende que a Administração das Escolas terá que passar por uma direcção estratégica própria, que deverá inserir-se na tensão entre as escolas e o sistema nacional como um todo, aparecendo o Ministério da Educação não como a entidade punitiva mas sim como aquela que dá apoio, o conselho, que providencia soluções desejadas por cada uma das escolas.

Entendida a administração como estratégica, o deputado do PS decidiu fazer um sobrevoos sobre os diplomas que desde 1976 definem os modelos de administração das escolas.

O caminho percorrido

Para ele o caminho percorrido foi um caminho útil dado que permitiu que as escolas crescessem sendo, no entanto, ainda necessário avaliar os resultados obtidos. Os modelos que foram sendo aplicados e o que está em vigor têm na sua perspectiva virtualidades e algumas **d e s v a n t a g e n s**. Virtualidades no sentido em que a escola se foi abrindo à participação dos outros actores educativos permitindo espaços de decisão e de responsabilização. Desvantagens porque ainda hoje é possível

observar certas ambiguidades no que se refere às competências e funções de determinados órgãos.

Necessário reduzir as ambiguidades

Para reduzir estas ambiguidades será pois necessário

- ♦ apostar em órgãos colegiais de direcção estratégica, com poderes reforçados em que estejam presentes os diferentes parceiros e que façam a ligação ao tecido social;

- ♦ recorrer a professores que façam a gestão executiva da escola, independentemente da forma como são escolhidas, nem sendo condição sine qua non o facto de terem formação acrescida na área da administração escolar;

- ♦ salvaguardar a colegialidade dos órgãos pedagógicos.

Atendendo a estes pressupostos Santos Silva defende a possibilidade de as escolas se moverem por projectos próprios que tomariam a forma de contratos de autonomia ou como disse de “contratos de cumplicidade com as comunidades”.



Administração e Avaliação das escolas - perspectivas de futuro **Novas Propostas para a Escola**

Intervenção de Manuela Teixeira

A abordagem desta problemática deve partir do reconhecimento de uma evidência. È, pois, por aí que iniciarei a minha intervenção. Desenvolverei, de seguida, a temática proposta para este painel terminando com uma visão sobre o futuro que desejamos construir.

As propostas que apresento têm o apoio do Secretariado Nacional que nestes dias se reuniu e onde foi possível registar um enorme consenso sobre estas questões.

1. PARTIR DE UMA EVIDÊNCIA

Não tenho dúvida de que **o sistema educativo não está a dar a resposta adequada às necessidades** de desenvolvimento do país e de realização pessoal dos nossos alunos, sendo, ainda, uma fonte de insatisfação para os profissionais da educação. Essa é a evidência de que devemos partir para reconhecer o imperativo de mudar a escola.

Mas devemos, também, reconhecer que essa mudança não é fácil nem se obtém por mero decreto.



A crise educativa é universal, o reconhecimento de que os sistemas educativos não respondem às necessidades do desenvolvimento dos países e das suas novas gerações ocorre por toda a parte ainda que a situação educativa seja pior em Portugal, o que decorre do atraso educacional do nosso país.

Note-se que, por exemplo, os Estados Unidos sentem a crise do ensino da Matemática desde o primeiro quartel do século XX e que a França tem a mesma crise desde os anos 80. E não é, apenas, ao nível da Matemática que estas dificuldades se fazem sentir. Estes países, apesar das dificuldades reconhecidas, ainda não conseguiram resolver satisfatoriamente este problema.

Encontramo-nos numa encruzilhada. Sabemos o que está mal; somos, talvez, capazes de fazer o diagnóstico mas não acertamos com a terapêutica.

Não que eu perfilhe a ideia de que estamos pior do que no passado. Isso não é verdade. Temos hoje novos públicos, exigem-se novos conhecimentos, espera-se muito mais da escola.

Mas o facto de não estarmos pior não nos contenta porque hoje a organização social requer muito mais conhecimentos da generalidade dos cidadãos do que aqueles que eram exigidos no passado. Hoje os investimentos em educação são muito superiores, a formação dos professores é mais prolongada, espera-se que a escola devolva à sociedade, na qualidade da formação dos jovens, o esforço financeiro que a sociedade faz por ela.

Uma outra evidência que é, aliás, partilhada pelas diversas organizações sindicais dos Países da OCDE, é a de que existe um excesso de produção legislativa, como se cada Ministro da Educação que passa pelo Governo quisesse deixar a sua impressão

Administração e Avaliação das escolas - perspectivas de futuro

Novas Propostas para a Escola

digital no Sistema não tendo verdadeiramente qualquer responsabilidade sobre o modo como essa produção legislativa vai fazer evoluir (positiva ou negativamente) esse Sistema.

Ora as escolas, e o sistema educativo no seu todo, precisam mais de apoio do que de alterações legislativas. O Governo, a Administração Central e Regional deviam preocupar-se com o modo como as reformas se implementam, deviam dar um apoio autêntico às escolas e dar-lhes margens significativas de autonomia para que elas possam desenvolver novas experiências que permitam articular a eficiência com a equidade.

Não nos devemos esquecer de que **“as mudanças dão mais resultado quando cada um tem consciência de ser parte no processo”**, como o afirma a insuspeita OCDE, num estudo sobre a gestão dos estabelecimento de ensino.

Por isso é tão importante que as reformas se façam com apoio dos seus actores e que estes sejam sustentados na acção que desenvolvem.

2. ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS – MANTER E ALTERAR

O sistema de administração escolar instituído pelo Decreto-Lei nº 172/91 e alterado pelo 115/98 estabelece uma importante distinção entre direcção e gestão que, do meu ponto de vista, deve ser acautelado tal como deve garantir-se a participação na direcção da escola de representantes de toda a comunidade educativa : professores, trabalhadores não docentes, alunos, pais, representantes autárquicos e dos interesses económicos, culturais e sociais da região.

A esse nível o novo sistema está correctamente estabelecido e não deve ser alterado.

Mas a distinção entre direcção e gestão significa que, como expressava FORMOSINHO, a direcção

deve ser democrática enquanto que a gestão deve ser profissional.

E a este nível surge a primeira mudança que nos parece necessária : **os presidentes dos Conselhos Executivos têm de ser gestores competentes, devem liderar as escolas e não serem liderados, não têm necessariamente de ser eleitos e precisam de poderes reforçados, que devem exercer e pelos quais devem, necessariamente, responder para poderem fazer das escolas organizações de sucesso.**

Entendemos, assim, que os responsáveis pela gestão das escolas devem, imperativamente, possuir formação na área de Administração Escolar, ser, de origem, professores, não devem ser objecto de nomeação política.

O concurso pode ser uma boa solução para o seu recrutamento.

Não devemos esquecer que gerir uma escola não é o mesmo que gerir uma oficina ou uma empresa.

Os responsáveis pela gestão têm obrigações que importa apoiar. Como refere um estudo da OCDE, “o director deve ser capaz de gerir uma verdadeira mudança quando é necessário, constituir com o pessoal docente e não docente da sua escola uma equipa eficaz, gerir recursos materiais e, sobretudo, gerir os conhecimentos e as ideias.

Estas funções exigem profissionais qualificados e apoiados nas suas decisões por uma administração respeitadora da autonomia das escolas.

Mas note-se que os gestores das escolas devem ser capazes de explorar ao máximo as suas margens de liberdade, designadamente quando as regras não estão completamente definidas. Eles têm de ter coragem de assumir responsabilidades.

Estes profissionais podem e devem ser apoiados, designadamente nas áreas da gestão financeira por outros profissionais, docentes ou não docentes

Administração e Avaliação das escolas - perspectivas de futuro

Novas Propostas para a Escola

com formação específica para o efeito. Não posso deixar de realçar o importante papel que podem e devem ter os trabalhadores não docentes no bom funcionamento das escolas. Eventualmente na equipa de topo mas também no trabalho quotidiano que passa, tantas vezes pelo acompanhamento dos alunos nos corredores e nos recreios.

3. A AVALIAÇÃO COMO FACTOR DE PROCURA DE EXCELÊNCIA

A avaliação das escolas está na ordem do dia um pouco por todo o mundo. Deve, aliás, referir-se que a este nível a pressão dos Media, a pressão da Sociedade faz da publicitação dessa avaliação um imperativo irreversível.

A FNE nunca esteve contra um processo de avaliação das escolas, tal como apoiou, sozinha aliás, a definição de um processo exigente de avaliação de docentes e está completamente aberta a uma reapreciação do sistema de avaliação dos trabalhadores não docentes e que não se limitem a etiquetar, abandonando as escolas às regras selvagens da mais desenfreada concorrência.

Mas devem ser tomadas todas as cautelas para obtermos um processo de avaliação que promova a excelência e não o seu contrário.

Permitam-me que recorde, a este respeito o que nos dizem especialistas da OCDE : *“Difundir largamente os resultados da avaliação pode suscitar pressões a favor de uma acção com resultados. Mas pode também ter resultados negativos quando a publicação dos resultados classifica injustamente em má categoria escolas que devem lutar contra um meio desfavorável e existe igualmente um risco de que a atenção seja focalizada sobre resultados tangíveis e imediatos e sobre a procura de uma imagem positiva,*

mais do que sobre uma melhoria da qualidade conforme aos objectivos educativos que exigem muitas vezes tempo e margem de manobra.” (2001a)

O que a FNE criticou vivamente foi a divulgação parcial de dados sobre as escolas que permitiu, há dois anos, a construção de rankings pelos órgãos de comunicação e, no último ano, conduziu a um estudo pseudo-científico que criou um ranking ainda pior do que o anterior.

Os profissionais da educação sabem que têm, hoje, de se submeter a um escrutínio público mas exactamente porque avaliar é extremamente complexo, os governantes **não podem** desproteger as escolas, não podem criar rankings que outros países, aliás, já abandonaram.

O **governo deve**, no quadro da legislação que publicou e que não nos merece contestação de maior, garantir que o processo de avaliação seja um processo de apoio às escolas, a cada escola na sua singularidade.

O objectivo é a qualidade, é a melhoria global do sistema; não pode ser uma condenação na praça pública que não ajuda o sistema a melhorar; antes pelo contrário, pode afastar da profissão os melhores.

O objectivo é a qualidade, uma qualidade que envolva todos os actores da escola (dirigentes, alunos, pessoal docente e não docente) . Difícil é chegar lá. Isso exige trabalho de equipa, motivação, abertura à mudança, transformar as escolas em organizações aprendentes, como procurarei explicitar a seguir.

4. VISÕES SOBRE O FUTURO

E é por isso que concluirei esta intervenção com uma visão alternativa do futuro, já que toda a

Administração e Avaliação das escolas - perspectivas de futuro

Novas Propostas para a Escola

reforma deveria ter, verdadeiramente, em conta a sua repercussão no futuro.

Tem-se falado insistentemente na necessidade de introduzir reformas estruturais na educação. A Ministra das Finanças faz, até, depender o cumprimento do Orçamento de Estado destas Reformas. [Seja-me permitido dizer que essa intervenção me preocupou porque se posso admitir que a reforma educativa é um imperativo de futuro não admito que uma reforma a este nível tenha consequências orçamentais no curto prazo. As mudanças em educação têm sempre efeitos no médio e no longo prazo...]

Mas falemos, então, sobre o futuro.



O programa quadro da OCDE sobre “A escola de amanhã” traça seis cenários possíveis para a evolução da escola num horizonte de 15 a 20 anos.

Esses cenários agrupam-se dois a dois segundo três hipóteses alternativas de desenvolvimento futuro :

- A **primeira** assentaria na evolução contínua dos modelos existentes, hipótese que os autores designam de *Extrapolação do statu quo*.

A **segunda** hipótese admite que se dê o reforço da escola, com novo dinamismo e novos objectivos; esta é a hipótese de *Re-escolarização*

A **terceira** hipótese, a da *Des-escolarização*, a mais trágica mas não impossível, admite o declínio significativo do papel da escola.

Estes cenários foram construídos “a partir de grupos de variáveis que exercem uma influência determinante sobre a forma dos sistemas escolares : Atitudes, expectativas e apoio político, Objectivos e

funções da escola, Organização e estruturas, Dimensão geopolítica e Professores.

Não me deterei na explicitação dos diferentes cenários mas julgo que é importante, para os profissionais da educação como para os Governantes o reconhecimento de que todos estes cenários são possíveis.

Julgo que um número significativo dos professores e das suas organizações apostariam tudo na hipótese da manutenção do *status quo*.. Pela minha parte, no quadro do que tem sido, ao longo dos tempos, a cultura organizacional da FNE, aposto tudo num cenário de mudança e no quadro da criação de **escolas focalizadas pela aprendizagem** - espaços em que todos (alunos, professores, funcionários, dirigentes, comunidade servida) se sintam em processo.

Adaptando o cenário proposto pela OCDE para as escolas aprendentes, permitam-me que vos apresente os **traços da escola em que acredito que a nossa escola se pode transformar**.

Ao nível das **atitudes, expectativas e apoio político, numa escola orientada pelo aprender,**

- **estabelecer-se-à um amplo consenso dos responsáveis públicos sobre os objectivos e o valor de “bem público” que é o ensino;**

- **a opinião pública dará um grande apoio à escola, nomeadamente sob a forma de financiamento quando este é considerado necessário;**

- **as diferenças entre escolas procurarão não acentuar as diferenças de possibilidades de formação;**

- **as escolas;** serão apoiadas pelos intelectuais e pelos **média e terão mais liberdade** para personalizar os programas.

E as **escolas farão tudo o que for possível para conservar estes apoios “abrindo as suas portas”.**

Nesta escola poderemos discernir novos **objectivos e funções da escola :**

Administração e Avaliação das escolas - perspectivas de futuro

Novas Propostas para a Escola

- Os programas serão muito exigentes para todos os alunos, sendo mais diversificados e, também, mais ambiciosos ao nível da cultura geral para todos, incluindo os alunos que procuram vias mais técnicas.

- Desenvolver-se-à a inovação em matéria de avaliação, de validação e de reconhecimento de competências mais diversificadas.

- A missão da formação ao longo da vida tornar-se-à mais explícita através da clarificação do papel da escola na aquisição dos saberes fundamentais.

- Haverá mais investimento na igualdade de oportunidades de acesso a uma formação de qualidade o que conduzirá a uma redução significativa do insucesso graças a uma acção que privilegie as categorias desfavorecidas e à supressão de programas medíocres.

As **organizações e estruturas da escola** que aprende

- desempenharão um papel maior enquanto organizações que aprendem, com perfis diferenciados;

- serão menos hierarquizadas, centrando-se sobre o trabalho em equipa – que passará a ser a norma - e conceder-se-à maior atenção às competências em gestão das pessoas.

- Será dada atenção muito particular aos novos conhecimentos relativos aos processos de aprendizagem

e à pedagogia assim como à produção, à transferência e à utilização dos conhecimentos em geral.

- As Tecnologias da Investigação e da Comunicação serão assumidas como instrumento de aprendizagem, de análise e de comunicação.

- Generalizar-se-ão as relações entre a escola e o ensino superior visando a formação contínua, a investigação e o aconselhamento.

Uma escola que se focaliza no aprender assumirá uma nova **dimensão** :

- terá um novo enquadramento e apoios sólidos a nível nacional e será dada atenção particular às comunidades menos dotadas em recursos sociais;

- constituir-se-ão redes internacionais de alunos e professores.

E quanto aos **professores** :

- desenvolverão um trabalho em rede entre si e com outras fontes de saber especializado. E haverá mais professores, o que permitirá mais inovação no ensino e na aprendizagem e muito maior aperfeiçoamento profissional e de investigação.

Sei que este é um cenário ideal, que possivelmente não se atingirá, mas podemos caminhar no sentido de dele nos aproximarmos.

