

V SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico do Porto

14/04/2018

A EXPERIÊNCIA DO DIRETOR NO ATUAL MODELO DE GESTÃO DAS ESCOLAS – UMA DÉCADA EM ANÁLISE

Cumprimento os colegas de mesa e todos os presentes.

Agradeço à ESE do Porto, na pessoa do Professor João Paulo Delgado, o convite para participar nesta Mesa Redonda, na qualidade de Presidente do Conselho das Escolas, que aceitei com muito prazer.

Início a minha intervenção sublinhando o facto de o atual modelo de administração e gestão das Escolas completar em 22 de abril, p.f., dez anos de existência. Uma longevidade que não é muito comum no quadro legislativo do sistema educativo português.

Relativamente ao modelo anterior (o DL 115-A/1998, de 4 de maio) destaco os três aspetos que considero mais relevantes:

1. O primeiro teve a ver com a imposição às Escolas de um órgão unipessoal de administração e gestão - o Diretor – em prejuízo da autonomia de que antes dispunham de poder optar por um órgão de gestão colegial ou unipessoal. Esta alteração teve uma enorme importância, especialmente do ponto de vista simbólico, dado que se constituiu como o primeiro e significativo passo para se encerrar o ciclo da gestão colegial que se mantinha desse abril de 1974 e que apenas havia sido interrompido em algumas escolas, a título experimental, em 1991 (DL 172/91). Contudo, na prática, se observando bem, na maioria das Escolas, esta mudança forçada de natureza do órgão de gestão, embora tornasse a gestão mais ágil e flexível, não alterou substancialmente nem as lideranças nem os estilos de gestão. Quando

muito, o Diretor tornou mais visível e identificável a responsabilidade das Escolas perante cada cidadão.

2. A segunda alteração importante prende-se com o equilíbrio de poder no seio do órgão de direção estratégica, o Conselho Geral. De facto, neste órgão, os docentes e o pessoal não docente não só deixaram de ter a maioria dos assentos (e dos votos), como os professores perderam a prerrogativa de ser um deles a presidir ao órgão. Verificou-se assim uma transferência de poder do interior para o exterior das escolas e, como consequência, não é raro vermos presidentes que não são professores e diretores eleitos com a oposição da maioria de membros docentes do Conselho Geral. Nitidamente, transferiu-se poder da comunidade escolar para a comunidade educativa.
3. A terceira alteração, importante, prende-se com o facto de o Diretor, enquanto órgão unipessoal, ter visto o seu poder e responsabilidades a aumentar no interior da escola. O modelo de gestão adquiriu uma forma mais piramidal, surgiu uma hierarquia mais vinculada e a organização tornou-se menos difusa do que até então. Este acréscimo de poder e de hierarquização, no interior das Escolas, foram mitigados em 2012, quando se introduziram alterações ao modelo, nomeadamente ao nível dos coordenadores de departamento, que deixaram de ser designados pelo Diretor e passaram a ser eleitos de entre uma lista de três nomes. Todavia e no que toca às relações exteriores, nomeadamente com a Administração, manteve-se ou até se reforçou a dependência hierárquica do Diretor. Nas escolas temos cada vez mais Administração e menos Diretor.
4. Uma outra grande alteração verificada nestes últimos 10 anos nas Escolas foi, em muitos casos, um cada vez maior distanciamento entre a administração e gestão das escolas (Diretor) e os “administrados” (professores, funcionários e alunos). Mas este maior distanciamento (ou menor proximidade) ocorreu à margem do modelo de gestão resultando, sobretudo, de processos de agregação de Escolas e de Agrupamentos de Escolas.



5. Quanto ao mais, diria que se manteve o espírito e a *praxis* diárias no ambiente e na organização escolar. Não mudou a sala de aula, nem a organização das turmas, nem as reuniões de professores, nem o funcionamento dos departamentos, enfim, a Escola manteve sensivelmente a mesma *praxis* das últimas décadas e as estruturas intermédias são similares às fixadas em 1998.
6. Entretanto, as alterações ocorridas no modelo de gestão nestes últimos dez anos, foram acompanhadas por melhorias significativas, notáveis até, nas taxas de sucesso escolar e na redução do abandono escolar, nomeadamente no abandono escolar precoce. Naturalmente, não me atrevo a estabelecer uma relação causal entre as alterações ao modelo de administração e gestão das escolas e a melhoria sensível verificada nos resultados escolares, quer ao nível do ensino básico, quer ao nível do ensino secundário. Seria, no mínimo, uma presunção descabida. Todavia, também seria extremamente injusto e até revelador de alguma reserva intelectual, que se procurasse afastar os Diretores, o modelo de administração e gestão e a organização interna das Escolas destes sucessos.

Por conseguinte e em modo de conclusão, será que se pode concluir das minhas palavras que o atual modelo de administração e gestão das escolas está bem e se recomenda?

Diria que sim. O atual modelo é melhor que o anterior embora possa ser melhorado. Todavia, penso que os problemas com que os Diretores e, sobretudo as Escolas, se confrontam não têm a ver com o atual modelo de administração e gestão nem com nenhum aspeto organizacional interno.

Os problemas com que nos confrontamos diariamente têm a ver com uma Administração Educativa demasiado obesa e asfixiante, que nos rouba tempo para a gestão, tempo para os alunos, para os funcionários, para os professores e para a comunidade. As Escolas estão, hoje mais que ontem, sufocadas por uma intrincada cadeia de orientações, determinações e solicitações provenientes dos longínquos serviços centrais, nomeadamente das Direções-Gerais e Institutos Públicos, que prejudicam a ação educativa e tratam o Diretor como se este fosse um gestor.



O Diretor não deve ser visto, apenas, como o gestor de uma Escola, como tem sido visto por força das circunstâncias e da ação da Administração Educativa.

O Diretor deve ser muito mais que isso. O facto de apresentar um projeto de intervenção que incide sobre três grandes domínios da organização escolar – o domínio pedagógico, o domínio administrativo/financeiro e o domínio das relações sociocomunitárias – deveria ampliar a sua ação e valorizar o seu estatuto dirigente muito para além da dimensão da gestão, aproximando-a do conceito de governança.

Todavia, no contexto atual, os Diretores têm sido empurrados para desempenhar um papel meramente gestor, na verdade, têm sido empurrados para o papel de executantes de operações técnicas, gizadas e decididas fora da Escola.

Os Diretores têm sido os peões úteis da Administração e, enquanto este quadro se mantiver, aconselho-os a não fazerem o papel de “bons alunos” das suas orientações e determinações. Algum distanciamento e alguma “surdez” relativamente à Administração são os melhores antídotos para nos libertarmos do papel de gestor que insistem em nos querer dar.

José Eduardo Lemos

Presidente do Conselho das Escolas

