

## “FÓRUM EDUCAÇÃO E MUDANÇA - 2020”

MUDANÇA: CONHECER O RUMO, SEGURAR O LEME

Centro de Congressos de Lisboa  
01 de fevereiro de 2020

*Cumprimento os presentes e, na pessoa do Dr. Paulo Gonçalves da Porto Editora, agradeço aos organizadores deste fórum o convite para participar nesta Sessão na qualidade de Presidente do Conselho das Escolas, que aceitei com muita honra e muito prazer.*

Confesso que este convite me causou algum espanto pois, sendo a mudança o tema desta sessão, porque se haveria de querer ouvir alguém que ao longo da sua vida profissional, tem encarado com algum ceticismo e cautela q.b. as mudanças que foram surgindo no contexto escolar, sobretudo as que foram chegando de fora?

Refleti sobre o assunto e a conclusão pareceu-me óbvia: devem precisar de um cético para equilibrar o debate. Dada a grande estima e respeito por quem me convidou para aqui estar, afastei imediatamente a crueza deste meu pensamento, todavia, a verdade é que as minhas palavras, pelas razões aduzidas, funcionarão como contraponto a uma certa ideia de mudança que, muitas vezes, pela espuma dos dias, se impõe apenas porque sim.

Abordarei esta temática em torno de três ideias: a primeira é a de que a mudança é inevitável e as escolas são, provavelmente, os serviços públicos que mais a têm vivido; a segunda é a ideia de que há uma “sede incontrollável” de

mudança, especialmente sentida por aqueles que estão fora das escolas e, por fim, a ideia de que temos o dever de defender os jovens das mudanças que nada acrescentam à sua educação e formação.

## ***I. A INEVITABILIDADE DA MUDANÇA***

---

A sociedade e o mundo de hoje vivem tempos de acelerada mudança provocada, sobretudo, pelos enormes avanços tecnológicos, pela globalização da informação e do conhecimento científico, pelo digital e pelos novos problemas que condicionam a vida da humanidade, como atualmente acontece com as alterações climáticas. As crianças de hoje viverão e terão de responder a desafios que apenas intuímos e para os quais não temos respostas seguras. Mas, notem que este fenómeno não é novo, apenas é muito mais rápido do que foi no passado.

As escolas não escapam a este quadro geral da globalização. Mesmo que, hipoteticamente, alguma não quisesse mudar ou não dispusesse de massa crítica favorável que a impelisse a mudar, a força da mudança é tão inexorável que algo sempre teria de mudar. **Não há dúvida de que a mudança se impõe às escolas.**

Como sabemos, as escolas portuguesas são organizações quase totalmente dependentes da Administração Educativa Central e, nalguns casos, também das Administrações autárquicas. Esta relação de dependência torna as escolas reféns, não apenas das políticas, estratégias e decisões dos governantes e autarcas de cada momento, mas também da interpretação que delas faz toda a cadeia hierárquica existente entre estes e as escolas. E não podemos esquecer o poder de muitos interesses que gravitam em torno destas entidades, que condicionam as políticas, as estratégias e as decisões e se manifestam nas dezenas dos projetos apresentados às escolas, alguns deles apadrinhados pelo Ministério da Educação.

Por isso, não será de admirar que muitas das mudanças nas escolas sejam induzidas externamente. A maioria, impostas por legislação que vem



materializar novas políticas educativas; outras impelidas por interesses privados e acolhidas pelos governos, sob a forma de projetos salvíficos ou providenciais para os persistentes problemas escolares.

No primeiro caso, foi através de legislação e de orientações da Administração que se mudaram programas, metas, aprendizagens... currículos, várias vezes, nos últimos 15 anos. Foi por via legal, que se mudou o modelo de avaliação dos alunos, dos professores e dos funcionários e o próprio modelo de gestão das escolas. Não há dúvida de que sucessivos governos, seja qual for o respetivo quadrante ideológico, têm dado pouco descanso às escolas.

No segundo caso, são os Projetos, os Planos e as Estratégias disto e daquilo que vêm “salvar” as escolas e os alunos e se sucedem numa jornada sem fim. Muitos deles têm a curiosa particularidade de diagnosticarem as doenças do sistema educativo, de se apresentarem como os melhores remédios para as curar e, ainda, por avaliarem os resultados obtidos, quantas vezes antes mesmo de finalizada a prescrição. Todos nos lembramos dos admiráveis contratos de autonomia das escolas (que se encontram em extinção, por sinal), dos projetos Fénix e Turma Mais, dos revolucionários quadros interativos, ou mais recentemente, do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, do *“Teach for Portugal”* e do, também com qualidades salvíficas, projeto de autonomia e a flexibilidade curricular.

Todos estes projetos vieram introduzir “mudanças” na prática letiva, na estrutura pedagógica, no planeamento e distribuição de serviço, nas atividades desenvolvidas, na alocação de recursos, enfim, até na forma como se olha e como se interage com a escola.

Mas não são apenas estas as mudanças. Se lhes juntarmos as que são produzidas pelos atores internos das escolas, nomeadamente pelos professores e pelas centenas de milhares de crianças e jovens que as habitam, fácil será constatar que as escolas públicas portuguesas vivem num constante e permanente estado de mudança.



Difícilmente se encontrará outra organização pública que tenha sido confrontada ao longo das últimas décadas com tantas mudanças como as escolas e que, apesar de tudo (leia-se dificuldades), continuam a responder aos “utentes” com eficiência. As mudanças políticas, sociais, económicas e culturais que sempre ocorreram na sociedade, foram sendo bem acompanhadas e integradas pelas escolas ao longo dos tempos. Sempre se viu nas escolas novas pedagogias e novos métodos de ensino, desenvolvidos por professores excelentes que desafiaram a curiosidade dos alunos ao longo das gerações. Lembro que, na minha geração enquanto aluno e nas gerações anteriores e posteriores, não faltaram projetos nas escolas, nem ideias revolucionárias, nem professores excelentes que souberam despertar nos alunos a curiosidade pelo saber.

Por conseguinte, uma questão se coloca: numa organização que convive diariamente com a mudança, porque é que tantos reclamam a necessidade de mudar? Ou então, porque é que tantos verbalizam a ideia de que as escolas são avessas à mudança, o ainda que são organizações imobilistas?

## **II. A RESPOSTA É QUE NÃO HÁ MUDANÇA SUFICIENTE PARA SACIAR TANTA SEDE**

São muitas as vozes que dizem que é necessário mudar a escola; que afirmam que a escola atual ficou presa ao passado e não prepara os alunos para o século XXI, sobretudo, para socializarem e para trabalharem num mundo em permanente mudança, em que a imprevisibilidade, a adaptabilidade e a cooperação se sobreporão aos atuais referentes do emprego e da convivência social.

Vai daí, defendem que é necessário que as escolas e, vá lá, os professores, se libertem das amarras e dos referenciais do século passado e preparem os alunos para viver num mundo em que a incerteza e a mudança serão constantes. Defendem que a escola deve preparar os jovens para lidar com o desconhecido, com o que está para vir, não percebendo, ou fazendo-se despercebidos, que uma escola que prepara os alunos para o desconhecido e



para exercerem profissões que ainda não existem, como dizem, é uma escola que não pode ser escrutinada nem avaliada, nem responsabilizada na exata medida em que, faça o que fizer, estará sempre alinhada com o vento que soprar. Se não soprar vento, também.

Se não me surpreende que, em cada momento, os novos governantes surjam no espaço público a falar de mudanças e a tentar implementá-las, já me espanta vermos dirigentes da administração central e autárquica, diretores das escolas, professores, alunos, especialistas, enfim, a seguirem atrás dessas mudanças e das “novas” ideias, algumas com décadas, como se, agora sim, resolvessem os problemas com que se confrontam e que as mudanças, que anteriormente seguiram com a mesma devoção, afinal nada resolveram.

Muitas das mudanças inscritas na atual agenda educativa devem ser olhadas com ceticismo, sob pena de passarmos para as comunidades a imagem de uma escola desarticulada, sem objetivos claros e sem um rumo definido, o que só a pode prejudicar e que desviará, não tenho dúvida, professores, alunos e famílias dos objetivos que realmente importam, entre os quais a incontornável procura dos melhores resultados escolares.

As mudanças que estão na moda têm os mesmos traços que as anteriores. Desde logo, a ideia de que tudo o que se fez nas escolas até surgirem na agenda educativa estava errado, ou era inadequado ou, no mínimo, não promovia as boas aprendizagens nem a cidadania. Um outro traço manifesta-se na ideia, errada, de que as atuais mudanças se constituem como novidades quando, na verdade e bem analisadas, verificamos que se resumem a velhas práticas e métodos, já estudados, implementados no passado e abandonados, precisamente, porque os resultados dos alunos ficavam nos patamares mais baixos de vários indicadores internacionais. O terceiro traço é ideia de que mudança é sinónimo de melhoria. A sucessão de mudanças nos últimos 15 anos – e a última veio sempre resolver as incapacidades e as “asneiras” da



anterior - prova à sociedade que muitas das mudanças não têm sido sinónimo de melhoria, antes demonstrativas de falta de rumo.

Atualmente, as ideias de mudança mais fortes fazem um apelo impressionante à utilização das novas tecnologias, à reconfiguração do espaço-aula, ao digital e, talvez ainda para o nosso tempo, farão apelo à inteligência artificial (o Ronaldo já fala com a Sophia e, qualquer dia, os alunos falarão com um professor HAL, muito mais moderno que o da Odisseia no Espaço).

Parece-me que os mentores destas mudanças e os seus seguidores desconhecem que para se aprender, não há tecnologia moderna que substitua o professor competente, que seja capaz de incutir nos alunos o velho hábito da leitura, ou que lhes desperte a velha curiosidade pelo saber. Também desconhecem que as escolas foram os primeiros serviços públicos a utilizar as novas tecnologias de forma massiva, articulada e intencional. E, no que diz respeito à reconfiguração dos espaços, há 30 anos a grande moda das escolas era a disposição das mesas em U. Não inventem, por favor.

Sintomaticamente, neste turbilhão de mudanças, não se vê nenhuma nova ideia para melhorar a qualidade da formação inicial dos professores, nem para melhorar as suas condições de trabalho (como se não bastasse os baixos salários, muitos são agredidos no trabalho), muito menos o seu estatuto socioprofissional. Nem sequer se veem ideias para assegurar o direito básico de todos os alunos terem professor. **Ou seja, muda-se tudo menos o que verdadeiramente interessa e está no centro de uma educação de qualidade.**

Também são recorrentes o apressado planeamento e a deficiente operacionalização das mudanças, pelo que muitas delas surgem aos olhos dos destinatários bastante desarticuladas e com objetivos impercetíveis, o que tem obrigado a administração a produzir sucessivos esclarecimentos e regras interpretativas que permitam às escolas implementá-las. E não faltam os formadores credenciados nessas mudanças para as difundir pelas escolas de Portugal.



A título de exemplo, veja-se a desarticulação entre a flexibilidade curricular e a existência de exames nacionais; veja-se a incongruência, gritante, entre os planos curriculares dos 10.º e 11.º anos e o do 12.º ano; veja-se a desarticulação entre as competências previstas no Perfil dos Alunos e a estrutura da formação inicial de professores e as normas de constituição e funcionamento de turmas e as normas de distribuição do serviço e organização do ano letivo; compagine-se a política de reutilização de manuais escolares e as normas de elaboração e certificação dos mesmos manuais, nos quais existem espaços para escrita e colagem; veja-se a chocante falta de equidade entre escolas públicas com instalações de categoria europeia e, mesmo ao lado, escolas públicas com amianto e onde chove. **Enfim, muda-se muito, mas melhora-se pouco!**

Neste caldo, para não dizer caos, de mudança, penso que a maioria das escolas tem sabido – e esse é o valor da sua ação – integrar e equilibrar as novidades com a experiência e o conhecimento do passado. Têm sido capazes de mitigar, de incorporar e de estruturar as mudanças sociais e tecnológicas à luz de velhos e sólidos valores e princípios que têm dado sentido ao desenvolvimento pessoal e social e norte à vida dos tantos jovens.

As escolas têm a obrigação de proteger os jovens dos excessos de voluntarismo e de experimentalismo, presentes em algumas das mudanças, inclusive impostas pela própria tutela. A obrigação de proteger os alunos e a imagem da escola na comunidade passa, desde logo, por avaliar cada uma das mudanças que se vão sucedendo, identificando os benefícios e prejuízos que podem causar aos alunos; percebendo se concorrem ou não para as metas e objetivos e se se enquadram no projeto educativo e na cultura de cada escola.

Tal como não podemos travar o vento com as mãos, as escolas também não poderão travar as mudanças, todavia, podem e devem acolher as que se constituem como melhorias para a Educação e recusar as que perturbem o percurso escolar dos alunos, ou desviem a atenção dos professores ou, como há



vários exemplos, adulterem o projeto educativo e a cultura da escola confundindo a própria comunidade onde se insere.

### **Como devem então as escolas lidar com a mudança?**

**Como devem os responsáveis escolares articular a obrigação de dar cumprimento às leis e às orientações superiores, com a obrigação de proteger os alunos, de responder aos anseios da comunidade educativa e, no final de contas, de cumprir o projeto educativo de cada escola?**

A forma como cada escola tentar dar resposta a estas questões mostrará como é que cada uma gere a mudança. A gestão da mudança passa, do meu ponto de vista, pela criação de climas organizacionais que desafiem ao debate de ideias; passa pelo escrutínio e avaliação permanentes, que permitam distinguir as que têm potencial de melhoria das que nada acrescentam ao processo educativo; passa por as escolas saberem muito bem aquilo que delas espera a comunidade e por não se desviarem das metas que se propuseram atingir nem do rumo a seguir.

Enfim, o pior que pode acontecer a uma escola será seguir as mudanças como os jovens seguem as modas ou como os olhos e os ouvidos seguem os foguetes em dia de festa.

Muito obrigado  
José Eduardo Lemos, PCE, 01/02/2020

