



# ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

## COMISSÃO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA, JUVENTUDE E DESPORTO

AUDIÇÃO PÚBLICA DA COMUNIDADE EDUCATIVA – 23 DE FEVEREIRO DE 2021 – 15:00

O REGIME DE AUTONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DOS ESTABELECIMENTOS PÚBLICOS DA EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR E DOS ENSINOS BÁSICO E SECUNDÁRIO

A ANDE, Associação Nacional de Dirigentes Escolares agradece à Comissão de Educação, Ciência, Juventude e Desporto o convite formulado para participar nesta audição pública sobre matéria que lhe diz diretamente respeito.

Como primeira associação de dirigentes escolares, a ANDE tem um interesse particular em participar nesta discussão, com opiniões próprias, com um olhar crítico sobre as propostas apresentadas, sempre de forma construtiva e numa ótica de defesa da escola pública, de uma escola pública de qualidade, virada para o futuro e centrada nos alunos.

### QUESTÕES PRÉVIAS

Antes de abordarmos questões de pormenor, gostaríamos de sublinhar algumas premissas que enquadram toda a nossa intervenção.

A primeira das quais é a de que, no ponto de vista da ANDE, é altamente questionável a oportunidade desta discussão. Estranha-se que se identifique esta matéria como a questão mais premente para resolver na área da Educação. Temos a forte convicção que o maior problema das escolas não é o modelo de gestão. Causa-nos estupefação que assuntos como Carreira Docente; Atratividade da Profissão Docente; Condições de Exercício da Docência; Esvaziamento da autonomia das escolas com a transferência de competências para as autarquias; Avaliação de Desempenho Docente, para citar apenas alguns exemplos, não surjam como prioritários na agenda dos proponentes da alteração do modelo de gestão. Estamos seguros que a resolução destas questões seria fator de melhorias significativas nas escolas, no desempenho dos seus profissionais e, por consequência, no dos seus alunos. Questionamos, finalmente, se, olvidando essas questões, umas a originar que milhares de alunos estejam meses sem professores, outras com petições recentemente entradas na Assembleia da República, os proponentes querem apenas discutir o modelo de gestão?

Por outro lado, não sendo avessos à mudança, ao progresso e à evolução, estamos convictos de que esta mudança, agora, mais uma, sobrepondo-se a tanto que neste



momento é solicitado às escolas, será fator de perturbação da vida escolar. Este é um momento especialmente delicado em que às escolas e às suas estruturas dirigentes foram colocados desafios para fazer face a situações inesperadas e desconhecidas, às quais as escolas e os diretores responderam e continuam a responder! Se as escolas e os diretores não têm sido tão eficazes, como estaria o país?

Finalmente, seja qual for o resultado desta discussão pública, seria adequado que o debate sobre eventuais alterações do modelo de gestão fosse tão alargado e aprofundado quanto possível para que não continuássemos o ciclo de alterações de modelo em cada década. Aliás, pergunta-se ao país se será adequado mudar de modelo de gestão em cada década?

## **DAS PROPOSTAS**

A ANDE constata, com um forte sentimento de injustiça e rejeição, que todas as propostas, invariavelmente, apresentam um cenário catastrofista do desempenho dos diretores, parecendo que estes vivem num reino de perversão do seu papel e de impunidade quanto às suas transgressões. Este panorama é apresentado sem qualquer sustentação em evidências, estudo ou avaliação, generalizando, assim, a suspeição sobre a atuação dos Diretores. A ANDE repudia veementemente estas afirmações. Afirmar como acontecendo “na maioria das escolas”, situações de “partidarização da gestão”, gestão “autoritária” e “prepotência do Diretor”, caricaturar a gestão nas escolas reduzindo-a a um “palco de confrontos e querelas políticas” é, manifestamente, um cenário com o qual não nos revemos, que avilta os Diretores e as suas equipas e que minoriza todas os órgãos e estruturas das escolas bem como todos os atores da vida escolar.

Para efeitos políticos, convenientemente se esquece que a maioria dos diretores já era presidente do conselho executivo, órgão de carácter colegial, tendo mantido no exercício das suas funções de Diretor práticas associadas ao modelo anterior. Ou seja, as equipas que, hoje, assumem os destinos das escolas, estão suportadas em processos que, segundo os promotores, eram mais “democráticos”. Nesta questão, a ANDE sente-se particularmente confortável uma vez que se trata de uma associação de dirigentes escolares, não apenas de diretores, e cujos estatutos contemplam a participação de subdiretores e de adjuntos.

Para efeitos políticos se oculta a qualidade dos resultados confirmados em estudos internacionais, que foram obtidos durante a vigência deste modelo de gestão que, não querendo avocar todo o mérito pelos sucessos obtidos para o Diretor, não teria, seguramente, sido possível num quadro de funcionamento das escolas tão sinistro como é apresentado, nem sem um trabalho de equipa bem articulado. Tudo isto foi obtido num período de extrema exigência, de dificuldades e de mudança, de que são exemplo o processo de agregações de escolas à escala nacional, contrárias ao desejo das comunidades, no qual se foi conseguindo minimizar riscos e danos; a transferência de

competências para as autarquias, esvaziando escolas de competências e criando conflitos de ação no seio das comunidades educativas; o congelamento da carreira docente; a implementação de reformas educativas ao ritmo de cada legislatura, etc.

A questão da necessidade de avaliação dos modelos de gestão (este e os que o antecederam) é afluada em todas as propostas, mas, apenas o PAN, aponta para a necessidade de avaliar o modelo de gestão em vigor e de condicionar eventuais revisões à apresentação do relatório dessa avaliação.

Por uma questão de princípio, a ANDE concorda com a necessidade de haver uma profunda avaliação do modelo atualmente em vigor e a devida articulação com as políticas educativas a desenvolver a médio e longo prazo.

Basear mudanças de modelo em preconceitos, generalizações e de uma forma precipitada e mal preparada, parece-nos contrária a todos os princípios que devem nortear as tomadas de decisão em todas as matérias em geral, e, de forma mais vincada, na área da Educação.

Fica, assim, a ideia de que há uma “vontade” apenas de mudar! Porque razões? Esperemos que noutros processos a ocorrer no decurso da legislatura não venhamos a sentir as escolas como moeda de troca!

Os documentos que nos foram enviados para discussão apresentam perfis bem diferentes entre si.

O PAN apresenta uma Recomendação, à qual já fizemos referência e com cujo princípio geral estamos de acordo. Avaliar antes de alterar.

O BE propõe uma revisão do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, que entrega a opção entre dois modelos de gestão alternativos à autonomia da escola. A ANDE manifesta-se favorável a todas as medidas que reforcem inequivocamente, não apenas na retórica, a autonomia das escolas.

O PCP apresenta um Projeto de Lei que propõe uma alteração completa do modelo de autonomia, administração e gestão das escolas. Advogando alguns princípios que são caros à nossa associação, esta proposta é, no entanto, uma proposta de rutura, alterando profundamente a organização e o funcionamento das escolas.

As propostas do PCP e do BE, na nossa ótica, apresentam algumas incoerências, inconsistências e pontos que carecem de clarificação, para cujo esclarecimento a ANDE se disponibiliza a contribuir.

Apesar de nos reconhecermos em muitas medidas concretas que são apresentadas pelas duas propostas, devemos registar que, na nossa opinião, estas estão definidas para um perfil de escola que não é universal, tornando a sua exequibilidade muito difícil em algumas tipologias de escola/agrupamento. Além disso, este facto faz com que estejam pouco enquadradas com a Lei de Bases do Sistema Educativo. Esta vai ser

alterada depois? Não deveria ser por aí que se teria de começar? De 1986 a 2021 passaram 35 anos...

É nossa convicção que algumas das propostas conferem acrescida complexidade ao modelo e ao funcionamento das escolas e, por isso, menor agilidade nas respostas que lhes são exigidas. Por exemplo, quando foi necessário responder a uma situação de emergência e calamidade como a da Pandemia da SARS-Cov-2, o modelo que se quer substituir, funcionou. Ou entendem os proponentes que as falhas detetadas foram culpa dos diretores?

A ANDE, recorde-se, tem origem numa luta intensa de todos os professores para salvaguarda de direitos e da qualidade de ensino. Ainda existiam presidentes do conselho executivo. Foi uma luta em que os docentes se uniram como nunca para alterar a carreira docente, a avaliação do desempenho docente e lutar por melhores condições de trabalho. Mais de 100 000 docentes estiveram nas ruas de Lisboa, entre os quais muitos dos atuais diretores, por três vezes. Passados estes anos, estão esses problemas resolvidos? Não! Essas questões, agregadoras e catalisadoras do empenho e emoção dos docentes, estiveram na nossa origem e estão agora na nossa posição. Vamos resolvê-las com carácter de urgência! Esse é o desafio que deixamos ao PAN, ao BE e ao PCP.

## **O QUE DEVE ACONTECER**

Ainda antes de qualquer avaliação do modelo em vigor, na qualidade de associação de dirigentes escolares que inclui os Diretores, representantes institucionais das escolas e agrupamentos, sentimos ser nosso dever apontar o caminho que deve ser feito neste processo e o que deve resultar de eventuais alterações que venham a ser feitas.

Assim, na opinião da ANDE, deste processo deve resultar:

- Haver maior partilha de responsabilidades sobre as decisões e opções tomadas nas escolas
- Esvaziar as interferências autárquicas na administração e gestão escolar;
- Desmontar a ideia da administração central de que os diretores são o seu primeiro representante dentro das escolas;
- permitir “enterrar” o “desrespeito – quase ódio” - de algumas pessoas e até instituições sobre a figura do diretor;
- “obrigar” alguns “democratas”, especialistas nas questões da educação a reorganizar-se e a gastarem tempo até encontrarem um novo objeto de ressentimento;

## **O QUE DEVE SER EVITADO**

- Desvalorizar e fragilizar o papel das Direções, provocando um acréscimo de interferências autárquicas e outras na administração e gestão escolar;

- Se subordinado à transferência de competências, alienar por completo as questões administrativas das questões pedagógicas;
- Criar maior complexidade nos procedimentos internos, tornando a organização escola menos eficaz e menos ágil nas respostas que lhe são exigidas;
- Acrescentar mais ruído às comunidades escolares: será benéfico implementar um novo modelo de gestão quando ainda não se resolveu a questão da carreira dos professores e a não contabilização de tempo de serviço prestado? Quando a avaliação do desempenho existe para criar limitações à progressão dos docentes mais novos? Quando a falta de professores se começa a revelar como um enorme problema na garantia do acesso universal à educação e, no ensino superior, não existem alunos matriculados nos cursos para a docência?
- Apostar na mudança do modelo de gestão e apontar aos diretores é uma confissão de falha dos proponentes. Todas as falhas e limitações que têm apontado aos Governos nos últimos anos deixarão de ocorrer com as propostas que apresentam?

## **POSSIBILIDADES**

Mas não poderíamos estar aqui e não apresentar qualquer proposta. Reconhecemos que o atual modelo poderá ainda ser melhorado, sem prejuízo de mantermos a necessidade de ser devidamente avaliado.

- Para a ANDE, a opção por um órgão colegial, chamem-lhe direção, conselho executivo ou diretivo, até poderá ser uma forma de responsabilizar mais elementos da comunidade educativa no processo de gestão da Escola. Contudo, no quadro das mais recentes investigações académicas, a questão das lideranças, especialmente para responder aos desafios que as políticas educativas em implementação colocam, é de relevo. Porque não um diretor e uma direção?
- A eleição do diretor poderá ser um processo mais participado pelos docentes e não docentes. Essa competência do Conselho Geral (órgão com variadíssima representatividade) aparenta ser aquela que mais resistência causa nas comunidades educativas.
- As eleições das lideranças das estruturas intermédias de orientação educativa poderão deixar de estar condicionadas a listas de três pessoas indicadas pelo diretor, sendo a sua eleição livre e da responsabilidade dos elementos das estruturas.
- Os Professores devem ser a maioria da representatividade em todos os órgãos que integrem vários elementos da comunidade educativa;
- A, por todos, tão defendida autonomia das escolas exige ações de atribuição e reforço de competências e a reversão da transferência de competências.