



Repensar o modelo de gestão das escolas, devolvendo capacidade de decisão aos professores

Como professor de História que sou, tenho uma certa tendência para analisar as questões numa perspetiva temporal, o que pode ser vantajoso, quer na perceção dos problemas, quer na identificação das linhas de evolução e de mudança, que têm sempre as suas causas e os seus contextos.

De facto, se olharmos para trás, podemos dizer que houve um tempo, que se estendeu desde a instauração da democracia até sensivelmente à primeira década do nosso século, em que a vivência democrática no interior das escolas e os níveis de participação dos professores nos processos de decisão interna era bem superior àquele que temos hoje. Os professores não só eram chamados a escolher, por via de eleição direta, os Conselhos Diretivos/Executivos, que enformavam uma gestão de cariz colegial, como tinham uma superior capacidade de representação nos vários órgãos, nomeadamente no Conselho Pedagógico, havendo ainda que considerar que era conferida, a cada uma das estruturas, a possibilidade de escolherem livremente os seus representantes.

Como acontece com todos os modelos de governação, podemos dizer que esse modo de funcionamento (que foi, aliás, sofrendo ajustamentos), tinha as suas limitações, mas apresentava também inegáveis vantagens. O facto de os docentes saberem que não eram um apêndice acessório da engrenagem e de terem a consciência de que a sua voz era ouvida, sabendo que lhes era concedida a possibilidade de assumirem um papel ativo na definição de muitos aspetos da vivência e do rumo que a sua escola deveria seguir, constituía-se, naturalmente, como um fator promotor da participação e do envolvimento nos processos. Trata-se de uma capacidade que, tendo em atenção a natureza aberta e diversa das escolas, não era de somenos importância, e que, tanto quanto julgamos, não terá sido indiferente para a superação dos muitos e difíceis desafios com os quais a escola pública se confrontou nesse período.

Um tempo, que – vale a pena dizê-lo – foi o tempo da consolidação da democracia, da estabilização do sistema educativo, consubstanciada na aprovação da Lei de Bases, da efetivação da escolaridade obrigatória e da eliminação quase total de indicadores que nos envergonhavam, enquanto país, como era o caso das elevadas taxas de abandono e de absentismo, que, entre outras medidas, desencadearam uma luta exemplar contra o trabalho infantil.

Como sabemos, a partir de 2008 assistiu-se à implementação de um novo modelo de gestão, que vigora até hoje, que mudou significativamente o paradigma existente, passando a estrutura e a orgânica das Escolas/Agrupamentos a ter como vértice a figura do Diretor, um cargo de natureza unipessoal, ao qual foram adscritos amplos poderes.

Apesar das suas potenciais vantagens e mais-valias, nomeadamente no que diz respeito à abertura e representatividade a entidades e organismos das comunidades educativas, o atual modelo apresenta evidentes limitações, entre as quais, talvez as mais significativas sejam as que dizem respeito à redução dos níveis de participação e de capacidade de decisão dos docentes na vivência e na orientação das escolas.

Desde logo, na escolha do diretor, já que a eleição se faz, agora, de forma indireta por via dos Conselhos Gerais, onde múltiplos interesses exteriores à escola se digladiam, mas também na redução da participação dos docentes nos diversos órgãos, importando realçar que o modelo em causa confere ao diretor uma forte centralidade na escolha dos que ocupam os cargos e na indicação dos (poucos) representantes que integram esse órgão central que é o Conselho Pedagógico.

Este modelo de pendor hierarquizante, assente em princípios de eficiência e eficácia, em parte decalcados de conceções de governação exteriores às escolas, acabou inevitavelmente por remeter a generalidade dos docentes a um papel pouco relevante nos processos mais globais de decisão da vida das instituições e do rumo que as mesmas devem seguir. Um exemplo paradigmático desta menorização da comunidade escolar é a gradual (e inexorável) perda de relevância dos próprios Projetos Educativos. Documentos-chave, pautados por princípios de abertura e democraticidade, que refletem a visão e as opções estratégicas dos docentes e da comunidade educativa, que fizeram um longo percurso no anterior modelo, mas que hoje se encontram claramente secundarizados face ao Projeto de Intervenção do Diretor.

Em termos genéricos, talvez possamos dizer que o modelo que vigora desde 2008, imposto ao arrepio de uma tradição de vivência democrática da escola, conduziu ao afastamento do grosso dos docentes dos principais processos de decisão. Essa nova orientação comportou elevados custos para a dinâmica das instituições, acabando por contribuir para o alheamento e desmobilização de muitos professores, bem como para a redução dos seus níveis de satisfação e de bem-estar, o que não favorece a adesão aos desafios.

Num momento em que pairam ameaças várias sobre os alicerces da escola pública é urgente repensar o modelo de gestão, no sentido de criar soluções que permitam devolver aos professores a capacidade de decisão nos múltiplos aspetos da vida das escolas, neles se incluindo, naturalmente, a faculdade de escolherem de forma direta aqueles que os dirigem e que os representam nos diversos órgãos. Sem implicar diretamente os professores nestes processos, torna-se difícil elevar os níveis de participação e de mobilização em torno da consecução dos objetivos comuns.

Note-se, ainda, que uma escola viva, democrática e dialogante é, certamente, aquela que melhor permite tirar partido da enorme massa crítica existente no seu interior, que decorre dos elevados e crescentes níveis de formação do corpo docente.

Também a este nível, o modelo vigente é redutor, assentando em conceções economicistas que tornam conveniente olhar para os professores como funcionários, a quem cumpre seguir as orientações, e não como profissionais altamente qualificados e especializados aos mais diversos níveis. Num quadro de falta estrutural de professores, em que se torna urgente atrair os melhores, todos concordamos que importa dignificar a profissão. Uma das melhores formas de o fazer é a assunção de que o docente é um trabalhador intelectual, que pela sua formação e competências, pode e deve ter capacidade de decisão nas várias dimensões em que exerce a sua atividade.

Joaquim Bastos Serra

*Subdiretor do Agrupamento de Escolas
Severim de Faria (Évora)*

Membro da Direção do SDP Sul