

## CONSELHO DAS ESCOLAS

### SEMINÁRIO

#### Autonomia e Liderança das Escolas

#### RESUMO DAS COMUNICAÇÕES

25 de Janeiro 2010

Aludindo ao tema “Autonomia da Escola Pública”, o Professor João Formosinho fez uma retrospectiva do processo de autonomia das escolas. Na sua intervenção foram realçados os períodos de 1987 a 1996, 1996 a 2006 e 2006 a 2008, traçando depois tópicos acerca da situação actual e perspectivas para o futuro. No primeiro período foi lançado um debate na busca de um conceito de Escola pública que fosse consensual, tendo-se chegado a uma conceptualização da escola como comunidade educativa, abrangendo a participação de vários intervenientes (nomeadamente os pais e outros representantes da comunidade) e que fosse mais do que uma mera unidade administrativa da administração educativa. Durante os anos 90, o estabelecimento de programas educativos que podiam ser (ou não) adoptados pelas escolas (educação intercultural, educação sanitária, programas de educação científica, etc.), constituiu um instrumento para promover a sua autonomia, contribuindo assim para a sua progressiva diferenciação. No período de 1996 a 2006 foram realçados aspectos tais como o reforço da autonomia da escola (a dimensão formal da autonomia), o Agrupamento de escolas (a dimensão territorial da autonomia das escolas), a Avaliação das escolas (a dimensão avaliativa da autonomia das escolas) e a Gestão flexível do currículo nacional – a dimensão curricular da autonomia das escolas. Referiu ainda que, não obstante ter sido previsto no decreto-lei de 1998, como um instrumento essencial para a autonomia das escolas, apenas um contrato foi assinado até 2006 e que só no ano lectivo de 2006-07 se verificou um esforço sério por parte do Governo para estabelecer uma nova relação entre a gestão das autoridades de administração educativa e as escolas, utilizando para isso, o instrumento do Contrato de Autonomia. Assim sendo, até 2006, os instrumentos principais para o exercício da autonomia das escolas foram de *natureza organizacional* (trabalho em rede, construção de regulamentos internos, selecção do tipo de órgão executivo, alguns contributos para a composição da assembleia de escola); de *natureza programática* (projecto educativo de escola); de *natureza curricular* (construção do projecto curricular de escola e dos diferentes projectos curriculares

de turma) e de natureza *avaliativa* (auto-avaliação, iniciativa para se voluntariarem para a avaliação externa durante a fase experimental ou piloto). Entre 2006 e 2008 surge o contrato de autonomia como novo desenvolvimento da autonomia das escolas. O contrato assume a dimensão estratégica da autonomia das escolas. Foram realçadas então, as fases de construção de um contrato de autonomia.

Conselho das Escolas

A intervenção do Professor Joaquim Machado, “Da Avaliação ao Contrato – Programa de Desenvolvimento da Escola” realçou a ideia de que a governação da escola por contrato implica a negociação entre a escola e o Ministério da educação sobre metas a prosseguir, o compromisso sobre as acções a realizar, o período da sua realização e os contributos das partes para a prossecução das metas. Acolhida no regime de autonomia, administração e gestão das escolas de 1998 e retomada no de 2008, esta regulação contratual pretende ser uma alternativa à tradição centralizada e burocrática de gestão das escolas sem aderir às propostas da sua privatização. Referiu ainda que, esta modalidade de governação requer simultaneamente maior responsabilização das escolas e mecanismos de prestação de contas e faz da avaliação importante instrumento de política pública. Sublinhou que, por isso, se desenvolvem em Portugal modalidades diversas de avaliação, nomeadamente a auto-avaliação e a avaliação externa das escolas e a avaliação do desempenho do pessoal docente e do pessoal não docente. Lembrou que, se até há pouco tempo a avaliação institucional apenas servia para informar a tutela e municiá-la de elementos para adequar as decisões tomadas a nível de topo do sistema escolar, hoje pretende-se que as escolas e os seus gestores saibam deduzir da auto-avaliação e a avaliação externa metas de desenvolvimento que sustentem programas de acção. Nesta comunicação foram apresentados os resultados de uma investigação qualitativa que incidiu sobre os relatórios de avaliação externa, os contratos de autonomia e os relatórios anuais de progresso das escolas, recorrendo-se a entrevistas a oito gestores para compreender o processo de construção social da autonomia da escola nas áreas da organização pedagógica e da gestão curricular.

Da parte da tarde ouvimos o Dr. Joaquim de Azevedo que nos trouxe a ideia da complexidade dos contextos em que a escola se insere e da dificuldade em encontrar a calma e tranquilidade necessárias ao exercício das suas funções, opondo *a vertigem do tempo* ao *tempo social* de que a escola necessita para a sua acção. Fez ainda referência aos excessivos mandatos da escola que tornam obrigatório o desenvolvimento de um trabalho em articulação interna e interinstitucional, de forma a melhorar o desempenho da escola enquanto organização e

promover a sua inclusão social. Finalmente deixou-nos um conjunto de princípios que devem orientar a acção dos Directores:

1º Estar ao serviço/ser o seguidor;

2º Procurar melhorar em oposição à mudança constante;

3º Cuidar bem das relações internas e externas;

4º Compreender o exercício do poder *com* e não *sobre* os membros da sua organização.

Na segunda intervenção da tarde o Dr. João Casanova Almeida fez uma apresentação sobre **Liderança e Comunicação** começando por alertar para a necessidade de, no exercício das nossas funções, procurarmos ter uma atitude mais reflexiva e menos rotineira. Para o desenvolvimento desta atitude reflexiva são necessárias três atitudes: abertura de espírito, responsabilidade (ter noção das consequências pessoais, sociais e políticas da nossa acção) e sinceridade (com estrita ligação à ética). Apresentou-nos em seguida as características das organizações **autentizóticas** e dos seus sentidos: do propósito, da autodeterminação/impacto, da competência, de pertença e de bem-estar. Alertou para o cuidado que os líderes devem ter para conseguir ver mais alto e mais longe, de forma a saber e orientar o sentido da sua acção e do caminho da sua organização. Na continuação da sua apresentação, foi clarificada a distinção entre gestores e líderes através das diferentes perspectivas e acção: futuro/presente, longo prazo/curto prazo, visão/execução, apoio aos colaboradores/controlo, simplicidade/complexidade, intuição/lógica. Finalmente o Dr. Casanova alertou para a necessidade de garantir que a comunicação seja o mais eficaz possível, de forma a evitar fracassos organizativos e apresentou algumas barreiras ao processo comunicacional e formas de melhorar a comunicação, colocando o ênfase na capacidade e modos de ouvir os outros.

FORUM  
MAIA

apoio:



A FRENTE DO SEU TEMPO



Ministério da Educação

# SEMINÁRIO

## AUTONOMIA

## E

## LIDERANÇA

## DAS

## DIRECTORES DE ESCOLAS

25 JANEIRO

2 0 1 0

FORUM  
MAIA

apoio:



A FRENTE DO SEU TEMPO