



CATÓLICA PORTO



5.º CICLO DE SEMINÁRIOS DE
APROFUNDAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO,
SUPERVISÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR



CATÓLICA PORTO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

CENTRO DE ESTUDOS EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO – CEDH
SERVIÇO DE APOIO À MELHORIA
DAS ESCOLAS – SAME

A ADMINISTRAÇÃO LOCAL DAS ESCOLAS

DIA 20 DE MAIO DE 2015
(AUDITÓRIO CARVALHO GUERRA)

Projetos educativos municipais e administração local da educação

José Matias Alves

20 maio de 2015

Palavras iniciais

- **Saudar**
- **Agradecer**
- **Pensar com**

Inscrição

"Não é já a sociedade que está bloqueada como escrevi em 1970, é o seu sistema político-administrativo ou, melhor, o sistema das elites, e, neste sistema, é a inteligência que está bloqueada. É na mudança de inteligência que é preciso pois investir. (...) **Os homens e as mulheres de hoje já não vivem num mundo de obediência e de respeito pelo poder.**

O **centro**, por mais compreensivo que seja, é incapaz de controlar conjuntos tão complexos nos quais as pessoas estão implicadas. O extraordinário **desperdício de recursos e de talentos** cuja responsabilidade pertence às elites no poder tem a ver com a **desconfiança congénita em relação à capacidade das pessoas inovarem (...).**” (Crozier, 1995)

Inspiração

[..\..\..\..\Desktop\SAM 8985.MP4](#)

Roteiro

1. Os pressupostos
2. Os limites e as limitações de uma administração centralizada
3. A descentralização e a revitalização da cidadania e da democracia
4. Os projetos educativos municipais: sentidos e condições de sucesso
5. O programa *Aproximar* e os enredos das políticas

pressupostos

1. A soberania reside no povo –*demo cracia (o povo é quem mais ordena (?))*
2. A democracia não se esgota na eleição dos representantes do povo. A democracia representativa não dispensa a democracia participativa e deliberativa.
3. A cidadania cumpre-se na ativação de um democracia deliberativa.

4. A **subsidiariedade** é um princípio basilar da ordem política: tudo o que puder ser decidido a nível local não deve ser transferido para o nível central.

5. A **descentralização**, a **participação nas decisões**, a **autonomia** e a **responsabilidade** profissional e organizacional, a **liberdade**, a **interação**, a **ação em rede** são variáveis incontornáveis da territorialização **das políticas de des envolvimento**.

- 6. Toda a ação social e educativa são e natureza política: mobilizam **ideologias, valores, interesses de natureza vária.** Sustento ser preferível empreendê-las a nível local, porque mais controláveis e transparentes (do que nos opacos corredores do poder central).

Os limites e as limitações de uma administração centralizada

1. Uniformidade
2. Impessoalidade
3. Uma igualdade formal que muitas vezes gera injustiça
4. Afastamento das realidades
5. Um comando e um controlo ineficaz.
6. Uma governação por decreto.
7. Um excesso de regulamentação.

Quem disse que?

“A entrega de numerosas e complexas atribuições às autarquias locais requereria (...) a existência de um escol dirigente capaz de orientar sob todos os aspectos a administração autárquica: ora a verdade é que nas localidades de província sente-se cada vez mais a tendência de elementos de maior valia se deslocarem para as grandes cidades.

- *Por este tipo de argumento a centralização perpetua-se, alimentando-se a si mesma: a fuga de pessoal qualificado causada pela centralização provoca um certo vazio cultural e social e nível local que reforça ainda mais a centralização. “*

Do Estado, das pessoas, do povo

A **Igualdade sem Liberdade** (sem o reconhecimento do direito de *auto-organização* e de *autodeterminação*) não conduziria senão a uma Democracia corrompida na sua própria raiz - e a uma deturpação da própria ideia de Democracia. Se o **Estado deve ser do Povo**, então a **Liberdade (autodeterminação) tem de ser reconhecida como algo anterior e superior ao Estado.**

J. Baptista Machado (1982). Participação e Descentralização - Democratização e Neutralidade na Constituição de 76. Coimbra: Almedina (pp. 65-69)

Participação e descentralização

Salientemos mais uma vez esta conclusão que se extrai de tudo o exposto: a «descentralização» engendra um espaço de **participação e de negociação** que, dando voz e peso diversas *autonomias sociais*, opõe **uma barreira ao totalitarismo maiorias (à «autocracia electiva»)** e torna a democracia mais **rica e mais humana, impedindo a «estatização».**

Baptista Machado (1982). Participação e descentralização, Democratização e neutralidade na Constituição de 76. Coimbra: Almedina (pp. 64-65)

Um espaço local de deliberação

Defesa de um espaço público da educação só faz sentido se ele for “deliberativo”, na acepção que Habermas (1989) deu a deste conceito. Não basta atribuir responsabilidades às diversas entidades, é necessário que elas tenham uma palavra a dizer, que elas tenham **capacidade de decisão** sobre os assuntos educativos. A operacionalização desta ideia obrigará a **equacionar formas de organização dos cidadãos, para o exercício destas missões, designadamente através dos órgãos locais de governo.**

É nesta perspectiva que a proposta adquire todo seu sentido, abrindo para a possibilidade de um **novo contrato educativo**, cuja **responsabilidade é partilhada por um conjunto de actores e de instâncias sociais, não ficando apenas nas mãos dos educadores profissionais.** Se é verdade **que a escola cumpriu, ao longo do século XX, um importantíssimo trabalho social**, não é menos verdade que **hoje se torna essencial evoluir no sentido de uma maior responsabilidade da sociedade.**

António Nóvoa

UM NOVO HORIZONTE

Nóvoa:

É preciso abrir os sistemas de ensino a novas ideias. Em vez da **homogeneidade e da rigidez**, a diferença e a mudança. Em vez **do transbordamento**, uma nova concepção da aprendizagem. Em vez do **alheamento da sociedade**, o reforço do espaço público da educação.

Hannah Arendt escreveu que uma crise apenas se torna catastrófica se lhe respondermos com ideias feitas, isto é, com preconceitos (1972, p. 225). Tinha razão. O pensamento contemporâneo tem de ir além do já conhecido e alimentar-se de um pensamento utópico, que se exprime “pela capacidade não só de pensar o futuro no presente, mas também de organizar o presente de maneira que permita actuar sobre esse futuro” (Furter, 1970, p. 7).

NÓVOA, A. (2009) Professores - imagens do futuro presente.

O Espaço local como sementes de possibilidade

- De facto, não faz sentido desconvocar os poderes autárquicos de uma gestão das vontades, recursos e sinergias locais, de uma articulação das redes de educação e formação, de um apoio à melhoria dos processos e resultados educativos que ocorrem nas diversas instituições educativas. **O espaço público de educação** que tem sido sustentado por diversos autores com destaque para Nóvoa (2013) e Barroso (2012) **só pode ser concebido, praticado e desenvolvido numa escala local** (municipal e/ou supramunicipal) e o *projeto educativo* com esta base territorial é o instrumento por excelência para pensar a educação num espaço e numa lógica de interceção e articulação com todos os outros subsistemas sociais que operam num determinado espaço.
(Alves e Cabral, 2013)

Mudar de Lógica

Formosinho e Machado:

Esta nova visão permite operar uma mudança fundamental: **passar da lógica de “operacionalidade”** de programas de atividades mais ou menos desconexas, acessórias e por vezes folclóricas **para uma lógica de projeto** onde todas as atividades a realizar no município estão subordinadas a uma partilhada visão educativa para o concelho, e se articulam e comprometem para elevar os patamares do sucesso escolar e educativo de toda a população.

O CME

- “O Conselho Municipal de Educação como órgão de coordenação concelhia da educação tem razão de ser **como suporte organizacional enquadrador das escolas** enquanto “organizações” educativas com autonomia relativa que prestam o serviço público de educação na área do concelho mas concebidas como locais não apenas de execução, mas também de produção de políticas e decisões educacionais.

O desafio reside, pois, em fazer convergir medidas de reforço da autonomia das escolas, de transferência de competências para as autarquias locais, de afirmação da independência profissional dos professores e de favorecimento da participação dos cidadãos sem desresponsabilizar o Estado (...)

(Formosinho e Machado, 2005, p. 159)

O projeto educativo municipal

Lugar estratégico de convergências, de sinergias, de complementaridades, de construção de novas possibilidades de ação...

Razões para a construção do PEM

Porquê conceber,

desenvolver

e implementar

um Projeto Educativo Municipal?



II. Razões para a construção do PEM

1. Porque o PEM permite:

i) **Contextualizar e localizar as políticas e a ação educativas**, contrapondo à homogeneidade das normas e dos processos, a heterogeneidade das formas e das situações;

ii) **Conciliar interesses públicos** (na busca do "bem comum" para o serviço educativo) **e interesses privados** (para a satisfação de interesses próprios dos alunos e suas famílias);



II. Razões para a construção do PEM

iii) Fazer com que na definição e execução das políticas educativas, a acção dos actores deixe de ser determinada **por uma lógica de submissão**, para passar a subordinar se **a uma lógica de implicação** [i.e. de cidadania, de autoria...]

iv) Passar de uma **relação de autoridade** baseada no controlo "vertical", monopolista e hierárquico do Estado, para uma **relação negociada e contratual**, baseada na desmultiplicação e "horizontalização" dos controlos (centrais e locais). [Porque é aqui que podemos *des* envolver a nossa humanidade e a nossa comun idade]

(Barroso, 2012)



II. Razões para a construção do PEM

Mas também...

2. Porque nos preocupamos com o futuro da educação no nosso município e queremos

- gerar mais e melhores oportunidades de aprendizagem para todos
- elevar as taxas e a qualidade do sucesso escolar
- criar melhores condições para ensinar e aprender

Criar a sinergia do *todo que é mais do que a soma das partes* (Edgar Morin);
mas também sem esquecer que não há todo sem partes. (Edgar Morin,
ainda)



II. Razões para a construção do PEM

3. Porque a *adversidade do(s) contexto(s)*, o insucesso e o fracasso escolares não são fatalidades impossíveis de combater

- é nos tempos difíceis que mais precisamos de nos unir em torno de objetivos comuns, projetando a realidade que queremos construir
(*ninguém se salva sozinho*)



II. Razões para a construção do PEM

4. Porque queremos valorizar as instituições de educação e formação do município

- assumindo o PEM como fator de desenvolvimento de um território
- dando visibilidade às inúmeras dinâmicas de educação e formação em curso
- celebrando
- apoiando quem mais precisa



II. Razões para a construção do PEM

5. Porque queremos fazer uso do nosso potencial criador, da nossa capacidade de sermos autores (e não meros executores...)

- imaginando novas formas de assumir e praticar as políticas
educativas e formativas

Isto significa que a nível municipal temos de ser capazes de criar e apoiar a existência de novos dispositivos de promoção do sucesso educativo



II. Razões para a construção do PEM

6. Porque queremos dotar de maior sentido prático e utilidade o trabalho que diariamente desenvolvemos

- Sabendo para onde caminhamos e sabendo que caminhamos juntos damos um outro sentido à nossa ação

- Trabalhando menos, trabalhando melhor (o PEM não pode ser uma sobrecarga de trabalho; tem de dar *outro sentido* e alcance ao trabalho)



II. Razões para a construção do PEM

7. Porque trabalhando em conjunto podemos rentabilizar o potencial educativo e formativo do município

- Uma gestão integrada dos recursos educativos permite:
 - ✓ **evitar redundâncias** e impulsionar programas de educação/formação mais interativos e eficazes;
 - ✓ **clarificar o papel** dos diferentes agentes educativos na implementação de políticas ativas integrais e projetos concretos de desenvolvimento pessoal e colectivo do potencial humano;
 - ✓ **ganhar tempo e recursos** para que cada instituição possa desempenhar a sua missão com mais qualidade e melhores resultados.



II. Razões para a construção do PEM

8. Porque é nos “instantes do presente” que “o futuro se começa”

- não podemos demitir-nos da criação de *um outro tempo*, mais justo e melhor para todos (e não há futuro sem sujeitos – Alain Touraine)



III. As Linhas da construção do PEM

1. Conhecer os atores sociais

Conhecer, reconhecer e confiar

Implicação e compromisso

2. Conhecer a realidade (porque só podemos melhorar a partir deste conhecimento)

Diagnóstico participado (ver o *que se não vê*, no território, nas instituições, nas organizações...)

Coleta de dados - [Indicadores-chave](#)



III. As Linhas do desenvolvimento do PEM

3. Projetar o futuro

Estabelecimento de metas (a partir da realidade de cada instituição chegar a uma projeção do desejável nos vários domínios do desenvolvimento pessoal e social)

Linhas de ação



III As Linhas do desenvolvimento do PEM

4. Agir sobre a realidade

Implementar dinâmicas concertadas nas várias linhas de ação

5. Avaliar a ação

Como nos posicionamos face às metas traçadas?

Quais os pontos fortes? Quais os pontos a melhorar?

Que sugestões incorporar?

6. Redesenhar a ação

(em função da avaliação feita; eventual reformulação das metas a atingir e reorientação da ação para as metas estabelecidas)



III. As linhas do desenvolvimento do PEM

7. Agir sobre a realidade

(...)

**O PEM enquanto processo dinâmico de auscultação,
participação, implicação e compromisso de todos os atores
educativos**



III. As linhas do desenvolvimento do PEM

Tudo isto numa lógica de....

COMPROMISSO e RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

alicerçada numa

CULTURA DE COLABORAÇÃO



III. As linhas do desenvolvimento do PEM

A promoção de uma cultura colaborativa visa...

- i) Incrementar a participação e o compromisso
- ii) Ter uma visão e valores compartilhados
- iii) Assumir uma responsabilidade coletiva pela educação no município
- iv) Adotar uma atitude inclusiva, de respeito e apoio que favoreça a aquisição de competências essenciais por todos os cidadãos, como expressão do princípio da equidade (Rawls)



III. As linhas do desenvolvimento do PEM

Porquê uma lógica de ação baseada no *compromisso* e na *responsabilidade*?

Porque só assim poderemos:

- i) **Mobilizar a capacidade interna de mudança** para regenerar desde a base a melhoria da educação
- ii) **Devolver o protagonismo aos agentes** para conseguir um maior grau de sustentabilidade
- iii) **Outorgar poder de decisão às instituições** para torná-las mais responsáveis mediante o compromisso, colaboração e reflexão conjunta



III. As linhas do desenvolvimento do PEM

“...trata-se de reinventar uma nova paideia, um vocábulo que, na rica tradição helenista, é sinónimo, ao mesmo tempo, de educação e de cultura.

Contudo, não existe paideia sem **compromisso**.”

(Roberto Carneiro)



IV. As interpelações e desafios

O PEM é um bom instrumento para enfrentarmos 3 revoluções (Nóvoa, 2014)

revolução na
aprendizagem

Revolução na sala de
aula

Território /município
educador



Revolução na aprendizagem

- Passagem do ensino para a aprendizagem
- Impulso das NTI
- individualização do ensino
- diferenciação pedagógica
- autonomia dos educandos
- Interatividade
- Comunicação
- Rede(s)



Revolução na sala de aula

- “A mudança nos ambientes de aprendizagem está transformando a estrutura da escola e acentuando as dinâmicas de interação, de partilha e de construção coletiva de um projeto educativo.” (Nóvoa)
- “veremos nos próximos anos uma multiplicação de espaços de compartilhamento do conhecimento, com professores trabalhando em conjunto para produzir um projeto escolar muito diferente atual” (Nóvoa)



Revolução no território, na cidade, no município

“Chegou o tempo de pensar a educação para além da escola, de compreender todas as dimensões educativas que existem na cidade, na sociedade”

“A escola (enquanto instituição) continua a trabalhar como se não fizesse parte de um conjunto imenso de possibilidades educativas. Precisamos de uma escola mais modesta, que entenda que as cidades - o território....- têm um potencial educativo imenso”.

(Nóvoa)



Pressupostos: (i) As novas competências a assumir pelos municípios são, fundamentalmente, competências que têm sido exercidas pelos órgãos centrais do MEC; (ii) neste processo, as escolas não podem perder competências, a não ser que elas próprias vejam vantagens em ser o município/CME a exercer algumas delas (por questões de escala, eficiência, mais-valias, maior envolvimento sociocomunitário, recursos...); (iii) é desejável que este processo de descentralização acrescente novas competências às escolas e contribua para o reforço da sua autonomia.

O Caso do Programa Aproximar - contratos em curso em cerca de 10 Municípios

As áreas estratégicas de descentralização

A. 1 . Planeamento estratégico

A.2. Políticas de avaliação institucional

A. 3. Relação escola-comunidade

B. 1. Administração e gestão escolar

B. 2. Gestão de recursos

C. 1. Desenvolvimento curricular

C. 2. Avaliação pedagógica



D. 1. Organização administrativa

D. 2. Organização Pedagógica

E. 1. Gestão de Recursos Humanos

E.2. Gestão de recursos Materiais

E. 3. Gestão do Orçamento

E. 4. Gestão de espaços e tempos



O Caso do Programa Aproximar - contratos em curso em cerca de 10 Municípios

Distribuição dos poderes de deliberação (de acordo com a presente proposta)

	AE_E	CME	Município	MEC
A.1 Planeamento estratégico	3	4	4	2
A.2 Políticas de avaliação Institucional	3	1	0	3
A.3 Relação escola-comunidade	8	2	1	1
B.1 Administração e Gestão Escolar	6	1	2	1
B.2 Gestão recursos	2	1	2	0
C.1 Desenvolvimento do Currículo	13	4	1	1
C.2 Avaliação Pedagógica	4	0	0	2
D.1 Organização administrativa	6	2	1	0
D.2 Organização pedagógica	3	2	0	0
E. 1 Gestão de Recursos Humanos	9	0	6	1
E. 2 Gestão de Recursos Materiais	2	0	8	1
E.3 Gestão do Orçamento	3	0	4	0
E.4 Gestão do Espaço e do Tempo	7	1	1	3
	69	18	30	15

Segundo a proposta inicial (Governo) 53

74

19



A defesa de um espaço público da educação só faz sentido se ele for “deliberativo”, na acepção que Jürgen Habermas (1989) deu a deste conceito. Não basta atribuir responsabilidades às diversas entidades, é necessário que elas tenham uma palavra a dizer, que elas tenham capacidade de decisão sobre os assuntos educativos. A operacionalização desta ideia obrigará a equacionar formas de organização dos cidadãos, para o exercício destas missões, designadamente através dos órgãos locais de governo. (Nóvoa)



“a primeira condição de cidadania é a aprendizagem e é da nossa responsabilidade concebermos modos e percursos que assegurem o sucesso de todos os alunos, cada um à sua medida”, uma vez que o sucesso não é igual para todos.

António Nóvoa



**“Se todos nós fizéssemos as coisas de que somos capazes,
ficaríamos espantados connosco mesmos”**

(Edison)



❖ Obrigado

❖ jalves@porto.ucp.pt

