



**CATÓLICA PORTO**  
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

# **A rede escolar e a administração das escolas - Novos e velhos desafios**

Joaquim Machado

# **A REDE ESCOLAR E A ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS**

**1.**

**CONCEPÇÕES DE ESCOLA**

**2.**

**A ECONOMIA DE ESCALA**

**3.**

**NOVA REORGANIZAÇÃO – VELHOS E NOVOS DESAFIOS**

# **1. CONCEÇÕES DE ESCOLA**

**1.1. A escola como estabelecimento**

**1.2. A escola como comunidade educativa**

**1.3. A escola como território**

**DA ESCOLA COMO ESTABELECIMENTO  
(NÍVEL OU CURSO)**

- Uma escola em cada casal (Verney)
- Da instrução pública à educação nacional

- O plano dos centenários e a oferta generalizada de **ensino primário**
- O **ensino pós-primário** - escolas preparatórias + escolas secundárias

- As **alterações demográficas** e os reajustamento da rede escolar:
  - a criação ou extinção de “lugares docentes”  
(Despacho nº 72/77, de 15 de julho)
- As **alterações educativas** e o “agrupamento de escolas” para a constituição do “conselho escolar”  
(Decreto-Lei nº 412/80, de 27 de setembro)

- Perspetiva de gestão do sistema escolar:
  - gestão da rede – “lugar docente”
  - gestão pedagógica – aglomerado de “lugares docentes”
- **Modelo de gestão dos estabelecimentos**
  - Jardins de infância e escolas primárias
    - diretor de escola, delegado escolar e diretor escolar
  - Escolas preparatórias, liceus e escolas comerciais e industriais
    - do “reitor” ou “diretor” à “gestão democrática”
- ... e a necessidade de mudança de **conceito de escola**
  - O que diz a LBSE?



**DA ESCOLA COMO ESTABELECIMENTO  
(VÁRIOS NÍVEIS)**

## LBSE – art.º 40º

### Estabelecimentos de educação e ensino

1 – A educação pré-escolar realiza-se em **unidades distintas** ou incluídas em **unidades escolares** onde também seja ministrado o 1.º ciclo do ensino básico ou ainda em **edifícios onde se realizem outras atividades sociais**, nomeadamente de educação extra escolar.

2 – O ensino básico é realizado em estabelecimentos com **tipologias diversas** que abarcam a **totalidade ou parte dos ciclos** que o constituem, podendo, por necessidade de racionalização de recursos, ser ainda realizado neles o ensino secundário.

3 – O ensino secundário realiza-se em **escolas secundárias pluricurriculares**, sem prejuízo de, relativamente a certas matérias, se poder recorrer à utilização de instalações de entidades privadas ou de outras entidades públicas não responsáveis pela rede de ensino público para a realização de aulas ou outras ações de ensino e formação.

...

4 – A **rede escolar** do ensino secundário deve ser organizada de modo que em cada região se garanta a maior diversidade possível de cursos, tendo em conta os interesses locais ou regionais.

5 – O ensino secundário deve ser predominantemente realizado em **estabelecimentos distintos**, podendo, com o objetivo de **racionalização dos respetivos recursos**, ser aí realizados ciclos do ensino básico, especialmente o 3.º.

6 – As **diversas unidades** que integram a mesma instituição de **ensino superior** podem **dispersar-se geograficamente**, em função da sua adequação às necessidades de desenvolvimento da região em que se inserem.

7 – A **flexibilidade da utilização dos edifícios** prevista neste artigo em caso algum se poderá concretizar em colisão com o n.º 3 do artigo anterior.

...

4 – A **rede escolar** do ensino secundário deve ser organizada de modo que em cada região se garanta a maior diversidade possível de cursos, tendo em conta os interesses locais ou regionais.

5 – O ensino secundário deve ser predominantemente realizado em **estabelecimentos distintos**, podendo, com o objetivo de **racionalização dos respetivos recursos**, ser aí realizados ciclos do ensino básico, especialmente o 3.º

6 – As **diversas unidades** que integram a mesma instituição de **ensino superior** podem **dispersar-se geograficamente**, em função da sua adequação às necessidades de desenvolvimento da região em que se inserem.

7 – A **flexibilidade da utilização dos edifícios** prevista neste artigo em caso algum se poderá concretizar em colisão com o n.º 3 do artigo anterior.

Lei nº 46/86, de 14 de Outubro (Lei de bases do sistema educativo) - artº 40º

# a rede escolar

- A **densidade da rede** e as **dimensões dos edifícios escolares** devem ser ajustadas às características e necessidades regionais e à capacidade de acolhimento de um **número equilibrado de alunos**, de forma a garantir as condições de uma **boa prática pedagógica** e a realização de uma verdadeira **comunidade escolar**.

Lei nº 46/86, de 14 de Outubro (Lei de bases do sistema educativo) - artº 39º, nº 3

**DA ESCOLA COMO  
COMUNIDADE EDUCATIVA**

# As fronteiras e o território da escola

- A escola, de serviço local de Estado a **Comunidade Educativa**
- As fronteiras da escola
  - Fronteira física... e **comunidade escolar**
  - Fronteira social... e **comunidade educativa**
- O conceito de **território educativo**

## Território educativo:

- o âmbito territorial coberto pela rede escolar local;
- o território como referência simbólica da ação, o espaço de intervenção pedagógica.

Esta substituição do **escolar** pelo **educativo** (...) visa, claramente, ampliar a ação da escola para **limites que já não são escolares**, isto é, para domínios onde a ação já não é controlável por referências a comportamentos tipificados como pertinentemente escolares.

(cont.)



(cont.)

E se assim é, a institucionalização do território educativo, em vez de tornar a ação pedagógica mais direta e mais centrada sobre a realidade imediata, faz da realidade imediata uma realidade bem mais complexa e difusa que aquela que se identificava com a realidade escolar nacional, definida por planos de estudo, programas, sistema de classificações e regulamentos disciplinares centralizados.

Manuel Matos, O meu fascínio pelo território educativo, *A Página*, nº 75

# O modelo de gestão

- A **participação** dos vários intervenientes (diretos e indiretos) na educação escolar
- O **modelo de gestão**
  - Educação de infância e ensino primário (1º CEB):
    - a **“área escolar”** no novo regime de direção e gestão (Dec-Lei nº 172/91)  
(como regime de experiência)
    - a experiência dos **“agrupamentos”** de escolas (Disp. Normativo nº 27/97)  
e a **“gestão democrática”**
  - O ensino pós-primário (2º e 3º CEB)
    - o **novo regime de direção e gestão** (Dec-Lei nº 172/91)  
(como regime de experiência)
    - a **“gestão democrática”**
- O que diz a LBSE sobre **a administração do sistema educativo e dos estabelecimentos?**

# Administração do sistema educativo

## Princípios gerais

- 1- A administração e gestão do sistema educativo devem assegurar o pleno respeito pelas regras de **democraticidade** e de **participação** que visem a consecução de **objetivos pedagógicos e educativos**, nomeadamente no domínio da formação social e cívica.
- 2- O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua **interligação com a comunidade** mediante adequados graus de **participação** dos **professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das atividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico.**
- 3- ...cabe ao Estado (...) garantir a necessária **eficácia e unidade de ação.**

# Administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino

- 1- O funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino, nos diferentes níveis, orienta-se por uma perspectiva de integração comunitária...
- 2- Em cada **estabelecimento ou grupo de estabelecimentos** de educação e ensino a administração e gestão orientam-se por princípios de **democrática** e de **participação de todos os implicados no processo educativo**, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino.
- 3- Na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer **critérios de natureza pedagógica e científica** sobre critérios de natureza administrativa.
- ...
- 6- A direção de cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos ... é assegurada por **órgãos próprios**, para os quais são **democraticamente eleitos os representantes** dos professores, alunos e pessoal não docente...

# **DA ESCOLA COMO TERRITÓRIO EDUCATIVO**

# A “suspensão” das escolas e a defesa das “escolas isoladas”

- Dec-Lei nº 35/88, de 4 de Fevereiro – a **suspensão** de escolas com “frequência igual ou inferior a 10 alunos”

Ano	Escolas com menos de 11 alunos	Escolas com 1 ou 2 professores
1992	15,3%	55,5%

Fonte – DEP/GEF, 1992

- O movimento das escolas rurais e a defesa das **escolas isoladas** (ou **comunidades isoladas?**)

# A educação primeira - da escola rural aos centros escolares

- A criação de redes de intercâmbio e formação

Ano	Conceito	Normativo	Governantes
1990	Escola básica integrada	Despacho Conjunto nº 19/SERE/SEAM/90, de 15 de Maio	Cavaco Silva Roberto Carneiro
1991	Área escolar	Dec-Lei nº 172/91, de 10 de Maio	Cavaco Silva Roberto Carneiro

- A defesa de criação de centros de educação básica

# A educação secundária

## – de facultativa a totalmente obrigatória

- Educação pré-escolar
- Ensino básico e ensino secundário
- “Esquizofrenia organizacional” (Lemos Pires)

Ano	Conceito	Normativo	Governantes
1997	Associação ou Agrupamento de escolas	Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de Junho	António Guterres Marçal Grilo
1998	Agrupamento de escolas	Dec-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio	António Guterres Marçal Grilo

- A gestão da rede - a **lógica de matriz**.



## **2. A ECONOMIA DE ESCALA**

**2.1. Dimensionamento do território educativo**

**2.2. Do deslumbramento do “grande”**

**2.3. Do elogio do “pequeno”**

# Dimensionamento do território educativo - Critérios

- **Humanização das funções e eficiência do funcionamento** – “existência de recursos educativos que possam exercer a totalidade das funções agora cometidas à escola básica de forma humanizada e garantindo o seu funcionamento eficiente” (Lemos Pires, 1996, p. 14)
- **Condicionantes demográficas e geográficas das regiões** – “extensão territorial, orografia e topografia, natureza do povoamento e ordenamento do território, natureza das vias de comunicação e sistema de transportes, clima regional dominante entre outras especificidades” (Lemos Pires, 1996, p. 14)

# Da lógica de matriz à uniformização

- A verticalização
  - “proposta” vs “imposição”
  - modalidade única de “agrupamento”

Ano	Conceito	Normativo	Governantes
2003			Durão Barroso David Justino
2008	Agregação de agrupamentos	Dec-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril	José Sócrates M. Lurdes Rodrigues

- A denúncia dos “mega-agrupamentos”



PORTUGAL CONTINENTAL  
(Concelhos)

Agrupamentos de Escolas  
2009



Legenda:

- Agrupamentos Verticais (810)
- Agrupamentos Horizontais (14)



# Do deslumbramento do “grande”

- Agregação e/ou fusão?
  - O que é grande é bom!
- A justificação para a agregação:
  - critério **organizacional**:
    - . alargamento da escolaridade obrigatória
  - critério **pedagógico**:
    - . espaços requalificados
  - critério **económico**:
    - . racionalização de recursos  
(físicos, humanos, financeiros)

# Do deslumbramento do “grande”

O que abrange a “racionalização de recursos”?

## Recursos físicos

## Recursos humanos

- redução de serviços administrativos
- redução de diretores
- redimensionamento dos órgãos de gestão intermédia
- reorganização de equipas multidisciplinares
- mobilidade “interna” de docentes e não docentes

## Recursos financeiros

# Do deslumbramento do “grande”

- A solução organizada em grande escala para os problemas educacionais:
  - a)** escolas grandes e cadeias de comando.....
    - especialização, departamentalização, fragmentação
  - b)** mais burocracia, regulamentos e cargos entre as crianças e a ajuda de que necessita

## Gestão à distância vs Gestão de proximidade

- c)** a necessidade de pôr a autoridade nas mãos dos profissionais que lidam com as crianças frente a frente
  - ... e ter a liberdade de fazer exceções à regra e de alterar as que consideram inadequadas
- d)** ter a liberdade de agir de modo diferente

# Do elogio do “pequeno”

- A defesa das escolas mais pequenas
  - a)** Abandono e “morte” das aldeias
    - fábrica e oficina
    - grande superfície e pequeno comércio
  - b)** A escola como comunidade moral
    - continuidade espacial
    - escola adequada à gestão (pedagógica)
  - c)** Argumentos para a defesa das escolas pequenas:
    - favorecem a formação de comunidades morais
    - são boas para os alunos
    - os professores também beneficiam
    - são mais rentáveis



# **3. NOVA REORGANIZAÇÃO**

## **- NOVOS E VELHOS DESAFIOS**

**3.1. A (des)institucionalização da escola**

**3.2. Gestão à distância ou gestão de proximidade?**

**3.3. Princípios e critérios para o redimensionamento da rede escolar**

**3.4. A coordenação local da educação**

# A (des)institucionalização da escola

- **Quão pequeno é o pequeno?**
- A necessidade de reverter a “institucionalização” da escola
- Como tornar a (grande) **dimensão** uma vantagem?
  - o “lar” e o “condomínio” ou a “ilha” e o “arquipélago”
  - a proposta de “escolas mais pequenas”
- Escolas em rede e **modelo de gestão** – a gestão do estabelecimento
- O inspiração do modelo de *the school within a school*
- Projeto de **estabelecimento** e projeto de **agrupamento**

# A sede e as subunidades

## - Gestão à distância ou gestão de proximidade?

- A presença do **diretor**
- A proximidade dos **serviços**
  
- Os **níveis de autonomia interna**
  - O que é do “Agrupamento”
  - O que é do “estabelecimento”
  - O que é da “sala de aula”
- Como **reorganizar o Agrupamento** para prestar melhor o serviço público de educação?
  - Por estabelecimento
  - Por níveis de educação e ensino
  - Por cursos ou ciclos
  - Por ano de escolaridade
- A necessidade de uma **lógica de matriz**

# A prossecução dos princípios e critérios que estão na base da criação dos Agrupamentos

- A **articulação curricular** entre níveis e ciclos educativos:
  - **articulação** curricular vertical
  - **transição** adequada (preparação e acolhimento)
- A construção de **percursos coerentes e integrados** dos alunos da área geográfica
- A racionalização (eficácia e eficiência) da **gestão dos recursos** humanos, pedagógicos e materiais
- A superação de situações de **isolamento** de escolas e estabelecimentos de educação pré -escolar
- A prevenção da **exclusão social** e escolar

# Agregação de escolas e agrupamentos e coordenação local da educação

- A geografia e a demografia do território – o **Concelho**
- **A rede de ofertas educativas** (público, privado, solidário)
- As ofertas curriculares - ES “pluricurriculares” (LBSE)
  - projecto de **escola** / estabelecimento
  - projecto de **território** – “maior diversidade de cursos”
- A opção das **famílias**
- A **administração local** da educação escolar
  - Que modelo para o “**conselho local de educação**”?
    - “**Conselho Municipal**” ou “**Autoridade Local**”?
  - Que **modelo de gestão** dos estabelecimentos escolares?