Entrevista a João Jaime Pires, Diretor da Escola Secundária de Camões

Organizadores do Dossier: *Na sua opinião, qual foi o impacto imediato da Revolução na gestão das escolas secundárias em Portugal?*

João Jaime Pires: Em 1974, eu era aluno do ensino secundário, mas no ano em que estamos a comemorar os 50 anos do 25 de Abril, a conquista da liberdade e a construção da democracia, ao pensar na gestão atual das escolas portuguesas, são muitas as ideias que me vêm à memória. Se, por um lado, não tenho dúvidas de que não temos uma gestão democrática nas escolas, por outro não consigo deixar de pensar no que aconteceu nestes 50 anos!

Na comemoração dos 100 anos do Liceu Camões, em 2009, foi publicada a obra *Liceu de Camões, 100 anos 100 testemunhos*. Transcrevo, a propósito, o testemunho da professora Maria Manuela Ramos Escarduça, que é elucidativo dos tempos que se viviam no pós 25 de Abril: "[…] *No geral tudo mudou. A impossibilidade de as pessoas se reunirem deu rapidamente lugar à realização de frequentes reuniões, que provavelmente, terão sido em número excessivo. Entre outras, passou a haver RGP (reuniões gerais de professores), RGE (reuniões gerais de escola e RGA (reuniões gerais de alunos). A maior parte […] não tinha […] qualquer experiência de vivência democrática, mas havia alguns, com certeza mais politizados, que conheciam já muito bem as regras de funcionamento, e esses foram abrindo as perspectivas*

aos restantes. Os que nada sabiam […] foram aprendendo tudo: […] sobre a formação da mesa numa reunião, sobre a inscrição para uso da palavra, sobre o que é uma moção, sobre votações […]" (Adamopoulos & Vasconcellos, 2009, p. 224).

Neste momento, integrado nas obras de requalificação da escola, o projeto da artista residente – Fernanda Fragateiro – consiste no registo de alguns destes ou outros testemunhos nas salas de aula de modo a despertar a curiosidade dos alunos e a proporcionar momentos de reflexão e debate. Algumas destas frases são também testemunho do espírito que então se vivia. Em três salas da escola estão inscritas as seguintes frases relativas ao que se viveu no 25 de abril: "*26.04.1974 os nossos colegas estavam diferentes, os nossos professores pareciam outros professores (sala 16); 27.04.1974 em vez de dar a aula de francês, Mário Dionísio conversou com os alunos* (sala 17); *25 de abril* (sala 18)". Portanto, bastou o dia para haver um impacto imediato! Mudou a forma de estar dos alunos, a sua participação, as reuniões gerais dos professores, as alterações nos programas, nos manuais, a vivência da escola. Toda a autoridade mudou.

O modelo de gestão e administração escolar então criado, Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de maio, estava em consonância com os ideais de democracia, patente na colegialidade que preside à constituição dos órgãos de gestão e seu funcionamento. Constituíram tais estruturas uma primeira experiência da maior importância no processo de democratização do sistema escolar português.

Organizadores do Dossier: *Como foram implementadas as primeiras medidas de gestão democrática nas escolas após a revolução? Pode dar-nos exemplos concretos?*

João Jaime Pires: O Decreto-Lei nº 735 A, de 21 de dezembro de 1974, aproveitando a experiência já descrita na questão anterior, regulamentou os processos eleitorais para a criação do Conselho Diretivo, constituído por representantes do pessoal docente e não docente e dos alunos. Foram constituídas listas para os representantes dos docentes e consequente eleição e era da responsabilidade dos membros deste órgão a eleição do seu presidente.

De entre os requisitos para o exercício do cargo encontrava-se a obrigatoriedade de ser um professor com vínculo à escola (o que impedia docentes de outras escolas de integrarem as listas para o Conselho Diretivo). Aqui, no Camões, testemunhava Maria Cândida Rosa que "*Orientar uma RGE era como levar a bom termo as caravelas com que Bartolomeu Dias atravessou o Cabo das Tormentas: muita gente, muitas propostas, muitas tentativas de boicote e dias inteiros a remar. E graças à visão de alguns […]*

fizeram-se coisas espantosas: regulamentos das RGE, regulamento para a gestão da escola, estabeleceram-se consensos sobre as faltas dos alunos […]" (Adamopoulos & Vasconcellos, 2009, p. 215). Também a Margarida Lélis referia "[…] *o 25 de abril, com a sua jubilosa explosão de democraticidade – e o seu cortejo de reuniões, comissões, decisões de eleições – vai converter a estagiária de 69/70 na 1ª presidente do Conselho Diretivo da Escola Secundária de Camões. […] A própria escola tornou-se […] lugar de inovação: a criação do Conselho de Turma como ponto fulcral de atuação pedagógica […] Talvez seja curioso referir que 50% desse 1º Conselho Diretivo era constituído pelas três professoras a quem alguém chamou 'As Pupilas do Senhor Reitor'*". (Adamopoulos & Vasconcellos, 2009, p. 216). Os próprios e sucessivos Ministérios da Educação tomavam-nos por interlocutores privilegiados, tal como também referia a Margarida Lélis "[…] e*, volta não volta, lá íamos ao ministério […], o que deu origem a que a escola fosse conhecida como 'a Direção-Geral da Praça José Fontana*'" (Adamopoulos & Vasconcellos, 2009, p. 216). Portanto houve eleições, reuniões gerais... foi um momento de decisões.

Organizadores do Dossier: *De que forma a legislação subsequente, como por exemplo o Decreto-Lei n.º 769-A/76 afetou a gestão escolar? Viu-se uma verdadeira democratização ou apenas uma "prótese democrática", como sugere João Barroso?*

João Jaime Pires: Em finais de 1976 e nos anos subsequentes, estava confirmada a revitalização da burocracia centralizada, inaugurando a segunda edição da *gestão democrática. Eduarda Dionísio refere que "as pessoas hoje em dia não entendem, e dizem quase sempre que aquilo foi sobretudo uma balbúrdia, por causa das reuniões a torto e a direito*" (Adamopoulos & Vasconcellos, 2009, p. 218) mas a publicação deste decreto complementa o anterior, estabelecendo que o Conselho Diretivo é constituído por docentes consoante o número de alunos da escola (de dois a cinco), um representante do pessoal não docente e dois representantes dos alunos. A lei é, mais uma vez, negligente quanto aos requisitos de formação específica para a direção, assumindo como suficiente a formação ao nível da docência.

Em 1991, há um primeiro esboço de regresso à gestão unipessoal com o Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de maio, patente na figura do Diretor Executivo, eleito pelo Conselho de Escola que é o novo órgão de direção da escola e que integra pessoal docente e não docente, alunos, pais e outros elementos da comunidade. Porém, este normativo foi aplicado de forma experimental, em não mais de uma centena de escolas, pelo que será legítimo dizer que, desde 1976 até 1998, não se verificaram alterações substanciais no modelo de gestão escolar. Assim, podemos dizer que aquele decreto

normatizou e normalizou a gestão das escolas, mas o João Barroso talvez tenha alguma razão com a ideia da "prótese democrática"... este decreto foi o princípio da burocracia, foi atribuir o poder principalmente aos professores. Os alunos e funcionários participavam, mas não tinham regularidade nas reuniões.

Organizadores do Dossier: *Quais foram os principais desafios enfrentados pelas escolas na implementação da gestão democrática?*

João Jaime Pires: A liderança é considerada como uma dimensão diferenciadora em qualquer organização e, pelas suas caraterísticas, especialmente nas instituições educativas. Neste momento, a organização das escolas encontra-se dependente de lideranças individuais quase sempre assentes nas características do líder, correspondendo de alguma forma, ao elogio do líder executivo eficaz, incompatível com a colegialidade e a participação democrática nos processos de decisão, dados os seus pressupostos elitistas e oligárquicos. Mas, tal como hoje em dia tudo é pedido às escolas e aos professores, também tudo é pedido aos diretores, que estão constantemente no "fio da navalha" a fazer "omeletes sem ovos", confrontados com sobrecarga de trabalho, recursos escassos, excesso de missões etc.
A partir de determinada altura, surgiram os maiores problemas: o cansaço e a falta de motivação. Ninguém queria constituir listas uma vez que o modelo não era atrativo, o mesmo que neste momento pode igualmente vir a acontecer. A partir de 2025 cerca de 200 diretores vão deixar de se poder candidatar pois já cumpriram os mandatos possíveis, sendo urgente propor novas ideias para alterar o modelo de gestão.
O novo governo parece já estar a dar sinais de querer esta mudança, uma vez que há os tais sinais de cansaço que já referi, logo, as condições devem ser atrativas para que haja candidatos competentes para os órgãos da escola. Quando eu cheguei ao Camões os mais velhos não queriam assumir funções de gestão, mas havia algumas condições que estimulavam os mais novos, como, por exemplo, o facto de poderem ficar destacados numa determinada escola com a qual se identificavam.

Organizadores do Dossier: *Houve momentos em que sentiu que a autonomia e a participação democrática estavam em risco? Como é que esses desafios foram superados?*

João Jaime Pires: Tal como referi na questão anterior, o maior risco foi a falta de motivação. No entanto, o Decreto-Lei nº 115 A/98, de 4 de maio, veio dar um novo alento e constituiu um modelo de referência para a gestão escolar, podendo a direção

executiva ser de cariz colegial ou unipessoal, consoante a opção da escola, mas 90% das escolas optou pela colegialidade.
Neste modelo, a autonomia e a descentralização eram conceitos fundamentais, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. A escola passaria a ser o centro das políticas educativas, beneficiaria de uma transferência de competências e de recursos, designadamente através da "celebração de contratos de autonomia entre as escolas e o Ministério da Educação", instrumento de autonomia que, no entanto, não viria a produzir qualquer impacto durante os anos seguintes.

Organizadores do Dossier: *Na sua experiência, como é que as relações entre administração, professores, alunos, famílias e território evoluíram ao longo dos anos em termos de participação na gestão escolar?*

João Jaime Pires: Atualmente com o modelo de gestão unipessoal e com a descentralização de competências (municipalização) vivemos um enorme retrocesso. A ideia de retirar os pais e os alunos dos órgãos não foi feliz, o conselho pedagógico foi esvaziado nas suas funções, o conselho geral não é "nada", não há discussão nenhuma, só serve para eleger o diretor ou resolver algum problema quando há crises; este órgão discute documentos que nunca produz, os elementos não participam, os professores não representam nenhuma estrutura, os elementos da autarquia representam a intromissão do poder local na escola, que, em zonas particularmente pequenas se politizaram muito.
Uma escola democrática é uma escola inclusiva, integradora e onde todos os membros da comunidade educativa são convidados a colaborar nas decisões. Pensar em gestão democrática é pensar em participação, uma participação que supõe que o poder está partilhado no compromisso com a escola. É opinar, colaborar, decidir, exigir, propor, trabalhar, informar e informar-se, pensar, lutar por uma escola melhor.
Apesar de terem sido muitas as coisas que se fizeram ao longo destes 50 anos, apesar de ainda hoje haver escolas em que se faz o possível (ou mesmo o impossível) para manter uma gestão da escola participativa e "democrática", a verdade é que os constrangimentos são muitos e que, ao longo dos anos, assistimos a um processo de decadência da gestão democrática das escolas através de uma desvalorização progressiva dos processos de participação coletiva na tomada de decisões de professores, alunos, comunidade educativa em geral. Mas, como nunca é tarde, é preciso continuar a sonhar e a lutar por uma verdadeira gestão democrática. Este é um debate difícil, mas que urge fazer!

Organizadores do Dossier: *Como vê o estado atual da gestão democrática nas escolas secundárias em Portugal, especialmente após o Decreto-Lei n.º 75/2008?*

João Jaime Pires: Em 2008, pela primeira vez desde o 25 de Abril de 1974, impõe-se, por decreto, a generalização da figura do diretor, órgão unipessoal cuja seleção resulta de procedimento concursal e eleição por parte dos membros do Conselho Geral. A opção por um cargo de tipo unipessoal parece contrariar o poder da colegialidade pós 25 de Abril, promovendo a existência de um responsável claro pela implementação das políticas educativas e gestão da escola, a quem podem ser incutidas responsabilidades e prestação de contas. Esta opção trouxe perigos nomeadamente o risco de centralização do poder, o que pode limitar a participação da comunidade educativa na gestão da escola, o risco de aumento da desigualdade entre as escolas...

Muito embora a qualificação seja exigência para a candidatura, a experiência no exercício de cargos de gestão compensa a ausência de qualificação, situação que só será corrigida com o Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho de 2012, que determina que, apenas nos casos em que nenhum candidato sem formação específica se apresente, será admitida a eleição de alguém sem qualificação para o exercício de cargo de administração e gestão. Até à entrada em vigor deste decreto, era possível aceder ao cargo de Diretor sem qualquer formação especializada.

Neste momento este modelo parece já ter-se esgotado, como já referi, muito em breve, muitos diretores vão sair, pelo que se torna urgente voltar ao debate sobre este tema.

Organizadores do Dossier: *Quais são os principais desafios na atualidade à gestão democrática nas escolas?*

João Jaime Pires:

a. A coragem de mudar o modelo de gestão! Passar de um órgão unipessoal para um órgão colegial;

b. Garantir condições de trabalho para que as funções de gestão sejam atrativas e possibilitar a existência de vários candidatos a concorrer e não é só o diretor! Só assim podem ser eleitos os melhores representantes;

c. Possibilitar à escola autonomia para a gestão de Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos;

d. Possibilitar à escola uma verdadeira autonomia pedagógica. Neste momento está condicionada por um estado central, a verdadeira autonomia está cada vez mais longe;

e. Possibilitar à escola uma autonomia financeira que permita a manutenção do edifício, aquisição de materiais, financiamento para aplicar no Projeto Educativo de Escola e no Plano Anual de Atividades.

Organizadores do Dossier: *Olhando para os últimos 50 anos, como avalia a evolução da gestão democrática nas escolas secundárias em Portugal?*

João Jaime Pires: A evolução da gestão escolar expressa modificações em cinco domínios essenciais: as relações entre o Ministério da Educação e a Escola; a alternância entre a colegialidade e a unipessoalidade da gestão escolar; o acesso à gestão; a representatividade da comunidade educativa e a evolução da Escola enquanto unidade de gestão.

No primeiro domínio, as relações de poder entre o Ministério e as escolas, pós-25 de abril, mostram uma deslocação do poder para as escolas (imediatamente após o 25 de Abril de 1974), marcado por uma grande autonomia da escola e por um poder colegial forte. O Ministério da Educação funcionava como uma espécie de legislador à posteriori, conferindo legitimidade legal ao que o movimento gerado nas escolas tinha imposto pela prática. A pouco e pouco, o Estado foi recuperando o protagonismo perdido, delimitando competências e modos de ação e impondo o seu poder burocrático, apesar de nunca colocar em causa os chamados princípios da gestão democrática (assentes num poder colegial fortemente marcado pelo protagonismo do corpo docente das escolas).

No segundo domínio, a gestão colegial retratou a prevalência de uma abordagem burocrático-profissional na gestão, historicamente assente no poder dos professores, revelando uma perspetiva centrada na sua visão particular do mundo, que se impôs no contexto global da escola e promoveu um poder difuso que parece ter dificultado a prestação de contas, o apuramento de responsabilidades e o desenvolvimento da eficácia e eficiência da organização escolar.

No terceiro domínio, no acesso ao cargo de gestão têm destaque as solidariedades internas e o poder dos professores, os quais constituíam o corpo maioritário do colégio eleitoral que marcou a gestão escolar. Lentamente, com avanços ou recuos, consoante a perspetiva que se defenda, assiste-se, por um lado, ao emergir do poder formal, maioritário, da comunidade na escolha do diretor (DL nº 75/2008), sempre com um denominador comum: o diretor tem de ser um professor, algo de que, até agora, o Estado nunca abdicou. Por outro lado, o colégio eleitoral, foi sofrendo também modificações, desde uma perspetiva assente numa eleição direta (todos os trabalhadores da escola e representantes da comunidade) até uma indireta, por corpos, com vista à

formação do órgão de administração que atualmente elege o diretor, o qual, por sua vez, constitui posteriormente a sua equipa. É ainda de destacar a evolução relativa à formação, desde uma conceção inicial intimamente ligada a uma preparação associada à sua formação inicial como professor, até à necessidade de qualificação na área da administração escolar/educacional.

No quarto domínio, a representatividade da comunidade educativa está associada à constituição de um órgão de direção estratégica da escola, o que ocorre a partir de 1986, com a Lei de Bases do Sistema Educativo, tem uma primeira tentativa de aplicação, com a experiência do DL n.º 172/91 (Conselho de Escola/Área Escolar), é generalizado com o DL n.º 115-A/98 (Assembleia) e mantém-se com o atual enquadramento legislativo (Conselho Geral). Esta importância dada à comunidade revela também uma evolução, desde um peso minoritário até à realidade atual que inverte essa situação, passando a comunidade a deter a maioria de representantes no conselho geral.

No quinto domínio, a evolução da escola como uma estrutura individual do sistema educativo onde se prestava o serviço educativo (um edifício, uma unidade de gestão), até à emergência de uma noção mais abrangente que levou à formação dos agrupamentos de escolas, justificados por razões de ordem pedagógica (começou então a falar-se na articulação curricular a todos os níveis), social (combater o isolamento e a exclusão social), gerencialista (gestão de recursos) e inovadora (valorizar e dinamizar experiências).

Dezasseis anos depois deste modelo, parece surgir uma desvalorização e um desinteresse pela gestão escolar, o modelo parece estar a esgotar-se! E depois há questões com as quais é difícil lidar - a avaliação do desempenho docente, a avaliação dos diretores, uma democracia cada vez mais longe, a redução de recursos humanos…

Organizadores do Dossier: *Há algo que gostaria de ver transformado em termos de legislação ou práticas de gestão escolar para reforçar os princípios democráticos?*

João Jaime Pires: Se se pede à escola que os princípios democráticos sejam ensinados aos alunos – orçamento participativo, cidadania, papel ativo nas decisões - a escola tem de encontrar um organograma que permita que isso seja feito, não é com um diretor unipessoal e com um conselho geral distante que essa mensagem vai passar… portanto, decididamente, mudar o modelo de gestão para proporcionar mais democracia.

Organizadores do Dossier: *Qual a mensagem que gostaria de deixar para as futuras gerações de professores, alunos e políticos sobre a importância da gestão democrática das escolas?*

João Jaime Pires: Há a ideia generalizada de que a escola é um microclima da sociedade e que é na escola que se resolvem todos os assuntos, consequentemente, a sociedade deve valorizar os profissionais da educação e a carreira docente deve ser digna para atrair os jovens. Todos devem envolver-se na mudança social, contribuindo para que haja menos pobreza, menos desigualdades e gerações cada vez mais escolarizadas e respeitadoras do "ser humano".

Referência

Adamopoulos, S. & Vasconcellos, J. L. (2009). *Liceu de Camões, 100 anos, 100 testemunhos*. Quimera Editores.

Lisboa, 16 de abril de 2024