

# ANDE

---

Associação Nacional de Dirigentes Escolares

## Primeira Moção Estratégica

2009/2010

Apresentada à Assembleia Geral pela Direcção, em Santa Maria da Feira, no dia 6 de Fevereiro de 2010

# Índice

## I – Introdução

## II - Identificação de algumas linhas de actuação definidoras da macro-estratégia para promoção de uma escola pública portuguesa cada vez com mais qualidade.

Promover o compromisso de defender o aumento da qualidade da escola pública entre os dirigentes escolares.

À procura da definição para um serviço público de qualidade na área da educação.

Apresentar aos diferentes *players* do sistema educativo ou à opinião pública as nossas propostas, posições ou pareceres.

## III - Definição de áreas de desenvolvimento estratégico na prestação de serviços aos associados

Incentivar a informação, a formação e a reflexão sobre temas da educação e gestão escolar.

Providenciar apoio jurídico especializado aos associados.

Garantir condições especiais na contratualização de seguros de responsabilidade civil por parte dos associados.

## IV - Conclusão

## Introdução

A ANDE – Associação Nacional de Dirigentes Escolares – foi formalizada a 1 de Junho de 2009, no Porto, constituindo-se, assim, como a primeira associação portuguesa de dirigentes das escolas públicas.

A ANDE nasceu para assegurar que a escola pública portuguesa tenha cada vez mais qualidade e são características intrínsecas da ANDE o seu carácter predominantemente técnico e a sua absoluta independência em relação a partidos políticos ou outras organizações de carácter social, económico, religioso ou de qualquer outro género.

Quanto ao nascimento, deve dizer-se, em abono da verdade, que as origens da ANDE estão num movimento independente e espontâneo de Presidentes de Conselhos Executivos que, no decorrer do ano lectivo de 2008/2009, se encontraram, porque estavam preocupados com os prejuízos que para a escola pública portuguesa significava o modelo de avaliação de desempenho dos docentes e o seu processo de implementação, em Santarém, Coimbra, Lisboa e Guimarães. Nesses encontros, muito participados, discutiram-se questões relativas ao processo de avaliação de desempenho e a outras matérias, tendo-se aprovado posições e decisões para salvaguarda da escola pública portuguesa, a última das quais foi a decisão de se constituir formalmente uma associação, à semelhança do que acontece na esmagadora maioria dos países europeus, de dirigentes de escolas públicas.

Quanto ao seu carácter predominantemente técnico, deve afirmar-se a vertente sobretudo executiva dos seus membros. De facto, o contacto concreto e diário com a realidade que são as pessoas, as instalações e todo o enquadramento legal que constituem as escolas públicas portuguesas, e os conhecimentos que daí resultam, são um valor acrescentado que mais ninguém pode oferecer ao sistema educativo português. É este saber “com longa experiência misturado”, que já Camões assinalou como o aquele que mais autoridade confere a quem o detém, que a ANDE deve captar internamente e divulgar externamente. Este conhecimento técnico de como funcionam as escolas e as tomadas de posições e decisões baseadas nele deve ser a marca distintiva de uma associação como esta. No dia em que a ANDE se preocupar mais com

questões políticas, ou económicas, ou laborais, ou outras, que não sejam marcadamente técnicas estará não só a invadir esferas de acção que devem ter outros protagonistas, mas também a seguir caminhos que não estão de acordo com o objectivo estratégico para o qual foi criada. Não ignoramos que as decisões técnicas podem ter, e muitas vezes têm mesmo, implicações políticas, sociais, laborais, económicas, ou outras. O que não deve acontecer, no âmbito da ANDE e pelas razões já expostas, é tomarem-se decisões ou assumirem-se posições que não sejam sustentadas por argumentos de carácter eminentemente prático ou técnico, mas que derivem de outros posicionamentos que cada associado pode e deve ter na sua vida particular ou social enquanto indivíduo livre e autónomo.

Quanto à absoluta independência da ANDE, deve referir-se que ela resulta do facto de a associação se constituir de dirigentes escolares portugueses dos mais diversos quadrantes filosóficos, de todos os quadrantes políticos, de inúmeros posicionamentos religiosos, de origens sociais, económicas e geográficas muito diversas. É esta imensa heterogeneidade dos seus membros que garante a independência da ANDE e, para além disso, é essa mesma diversidade que garante, também, a riqueza, a profundidade, a qualidade e o alcance do trabalho que uma associação deste género pode desenvolver em prol da qualidade da escola pública portuguesa...

Esta primeira moção estratégica da ANDE procura, de forma despretensiosa, constituir-se apenas como a primeira orientação para o desenvolvimento desse trabalho, que, como se espera, seja duradouro no tempo e possa alcançar resultados que a todos nos orgulhem como pioneiros que somos, individual e colectivamente, do movimento associativo português de dirigentes escolares.

## Identificação de algumas linhas de actuação definidoras da macro-estratégia para promoção de uma escola pública portuguesa cada vez com mais qualidade.

A preocupação com a qualidade da escola pública portuguesa é, para quem conhece a génese da ANDE, uma noção que existe desde o primeiro momento. Pode mesmo dizer-se, com toda a propriedade, que essa é a principal preocupação que enforma a própria missão da associação: desenvolver, por todos os meios ao seu alcance, acções que possam promover o aumento de qualidade em todos os serviços que as escolas públicas portuguesas prestam às comunidades onde estão inseridas.

Ora, essa missão só poderá realizar-se plenamente se tivermos êxito, em primeiro lugar, nas três linhas de actuação que em seguida se apresentam.

### 1. Promover o compromisso de defender o aumento da qualidade da escola pública entre os dirigentes escolares.

A defesa de uma escola pública de qualidade deve ser parte integrante do desempenho de todos quantos trabalham diariamente nas escolas públicas portuguesas. Contudo, o exercício de funções de dirigente nessas mesmas escolas aumenta, de forma exponencial, essa responsabilidade. O que significa, em última instância, o seguinte: é dever de todos nós, que gerimos escolas públicas, conhecermos perfeitamente a noção de serviço público, actuarmos sempre, no nosso dia-a-dia, com padrões de qualidade que dignifiquem esse mesmo serviço público e participar em estruturas colectivas que trabalhem no mesmo sentido. Esta enorme responsabilidade, que a ANDE assume também, deriva do facto de serem os dirigentes das escolas públicas portuguesas os actores do sistema educativo que melhor podem e sabem garantir, através da gestão que fazem e dos conhecimentos que detêm, patamares de qualidade cada vez mais elevados no serviço público português de educação.

Cabe, portanto, à ANDE, através dos seus associados, criar as condições para que um número cada vez maior de dirigentes tome plena consciência desse dever e da necessidade de o praticar no quotidiano, apontando a participação nesta associação como mais uma actuação que concorre para o assumir, em termos colectivos, desse dever de promoção da qualidade das nossas escolas. A centralidade das funções dos membros de uma direcção

dentro da sua escola faz com a sua actuação seja, de facto, determinante nesta área, como, aliás, acontece em muitas outras.

## 2. À procura da definição para um serviço público de qualidade na área da educação.

Antes mesmo de nos envolvermos na identificação de algumas características que podem evidenciar qualidade no serviço público de educação, será talvez conveniente esclarecermos a própria noção de serviço público de educação. Na realidade, há um conjunto de princípios gerais e os valores colectivos, sobre os quais todos trabalhamos, e que importa, neste momento, recordar e reinterpretar à luz dos desafios que hoje se colocam às escolas públicas.

A criação da ANDE, como marco fundador do associativismo dos dirigentes escolares portugueses, deve constituir também uma oportunidade para reavaliarmos esses princípios e valores, mais ou menos assimilados dentro de cada escola, e que servem de alicerces aos projectos contextualizados de educação que desenvolvemos e a que chamamos projectos educativos de escola. Como facilmente se entende, este caminho leva-nos aos princípios e valores inscritos na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Na realidade, esses princípios e valores têm hoje um significado e um alcance que não tinham noutros tempos. Garantir a universalidade do direito à educação; ou garantir uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares; ou assegurar que o sistema de ensino responde às necessidades de formação resultantes da realidade social; ou, ainda, assegurar que as escolas formam cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva, são conceitos que devem ser reavaliados neste tempo em que temos à nossa responsabilidade as escolas públicas portuguesas, por que é neste tempo e nos contextos concretos de cada comunidade educativa, que devemos procurar o real significado de cada um desses conceitos e projectar na nossa prática quotidiana as suas implicações até às últimas consequências. Não só no que diz respeito aos exemplos apresentados, mas também em relação a todos os princípios e valores consagrados nos Artigos 3º e 4º da nossa Lei de Bases.

E, muito embora essa Lei de Bases preveja a existência e se aplique também a escolas particulares e cooperativas, todos sabemos que são as escolas da rede pública de ensino a assegurar, em primeira instância, que todos os valores ali consagrados são oferecidos à generalidade da população portuguesa.

E, por aqui, poderemos ter chegado ao cerne da questão. Numa formulação simples e despretensiosa podemos considerar que a maior ou menor qualidade de uma escola pública está, então, no maior ou no menor grau com que vive os valores e princípios dos Artigos 3º e 4º da Lei de Bases. Com a grande ressalva de que existe também nesses artigos o princípio da adaptação da escola à realidade social que a circunda e influencia. Isto é, e reformulando, a qualidade de uma escola do serviço público de educação deve avaliar-se pela quantidade e qualidade de princípios e valores da Lei de Bases que consegue actualizar nas suas práticas e pela assertividade da adaptação do seu projecto educativo ao contexto social em que está inserida.

Assim sendo, a ANDE deve, por um lado, afirmar sem reservas e bem alto esta noção de qualidade, o que não será tarefa fácil, já que esbarra frontalmente numa outra noção muito difundida nos nossos dias, e apesar de toda a importância que devemos atribuir ao sucesso escolar dos nossos alunos, de que as melhores escolas são aquelas que, sem outras considerações, conseguem os melhores resultados académicos; por outro lado, a ANDE deve também levantar bem alto a sua voz para reivindicar todas as condições que, não dependendo das macro ou micro decisões tomadas dentro de cada escola, sejam, no entanto, imprescindíveis, no entender dos dirigentes escolares, à prossecução da qualidade nos termos em que a acabamos de definir.

### 3. Apresentar aos diferentes *players* do sistema educativo ou à opinião pública as nossas propostas, posições ou pareceres.

Abre-se, assim, um amplo espaço para que a ANDE possa actuar contra a tradição individualizada de apresentarmos as nossas preocupações ou reivindicações a quem de direito. Todos temos a percepção de que as escolas públicas e as suas direcções têm vindo a trabalhar, ao longo dos tempos, isoladamente, pelas mais diversas razões, e que essa é uma tendência que importa inverter para bem das escolas, dos alunos, dos professores, das direcções, e de todos os outros envolvidos no processo

educativo, uma vez que essa inversão pode representar um meio tremendamente eficaz de melhorarmos a qualidade dos serviços que prestamos. A própria criação da ANDE é, por si só, um facto contra essa tradição isolacionista e deve, como é óbvio, criar, entre pessoas que partilham quotidianos muito semelhantes, oportunidades de reflexão colectiva, de partilha, de troca de impressões, de apresentação formal ou informal de experiências, de preocupações, de pontos de vista, etc...

Mas a ANDE pode e deve ir mais longe. A prossecução da qualidade nas escolas públicas, em muitos domínios, não depende apenas do trabalho dos órgãos de gestão. Por isso, é vital que, depois da reflexão conjunta e de se alcançarem as maiorias possíveis, os dirigentes escolares possam, junto dos principais *players* do sistema educativo, ou junto da opinião pública através dos *media*, apresentar as suas propostas, pareceres ou posições. Daqui se concluiu que seja, a todos os títulos, indispensável que os dirigentes das escolas públicas portuguesas tenham uma voz e que essa voz seja forte e respeitada.

Junto dos outros actores do sistema educativo, assim como junto da opinião pública, essa voz será tanto mais forte quanto mais associados a ANDE representar e será tanto mais respeitada quanto mais centrar a sua acção na defesa da qualidade do serviço público de educação em Portugal.

Neste momento, como é do conhecimento geral, a Direcção da associação tem vindo a assumir publicamente que, para aumentar a qualidade das escolas públicas portuguesas, é necessário e urgente introduzir alterações em três áreas: alunos, pessoal docente e instalações. São conhecidos os termos em que essas preocupações têm sido manifestadas e esperam-se, a curto prazo, algumas decisões sobre matérias como a formação e avaliação dos docentes, ou o estatuto do aluno, devendo, *a posteriori*, a ANDE tomar posição sobre essas decisões, de acordo com a avaliação que fizer em relação a cada uma delas.

Estes contactos externos e mais públicos da nossa associação devem ser geridos sempre com todos os cuidados, já que não podemos ignorar a vertente política que esses contactos têm e as leituras sociais que as nossas acções podem desencadear. Qualquer momento menos conseguido, a este nível, pode resultar em graves prejuízos para a ANDE, o que seria dramático nestes primeiros anos de vida.

## Definição de áreas de desenvolvimento estratégico na prestação de serviços aos associados

### 1. Incentivar a informação, a formação e a reflexão sobre temas da educação e gestão escolar

Ora, como é por demais evidente, para que cada um de nós saiba imprimir uma crescente qualidade nas suas actuações, acrescentando exponencialmente, por essa via, qualidade ao próprio sistema, é imprescindível que esteja apetrechado com o máximo possível de conhecimentos que o desempenho das nossas funções exige.

O leque de temáticas que exige a nossa atenção e especialização é vastíssimo. Sem as esmiuçar, podemos dizer que devemos dominar, enquanto gestores escolares, todas as temáticas relacionadas com a gestão pedagógica, bem como todas as que se relacionam com a gestão financeira e de recursos humanos. Enfim, uma panóplia de exigências a que só conseguimos responder, com a qualidade que as comunidades que servimos merecem, com muita informação, formação e reflexão.

A ANDE deve investir, nesse domínio tão vasto, o melhor das suas energias e recursos, pois patrocinar formação e informação de qualidade aos dirigentes das escolas públicas portuguesas e criar momentos para que aconteça uma reflexão conjunta sobre a escola é, possivelmente, a forma mais proficiente de se desenvolver e concretizar a missão da associação. No seguimento desta linha de raciocínio, pode mesmo afirmar-se que a nossa estratégia de actuação pode e deve ter outros domínios, mas é neste ponto que a ANDE deve alicerçar a sua estratégia de expansão e de afirmação no panorama educativo português. Isto é, se a ANDE conseguir afirmar-se como uma marca de qualidade, no que diz respeito à informação e à formação de dirigentes escolares portugueses, terá, com toda a certeza, assegurada a abrangência e a longevidade que se desejam.

### 2. Providenciar apoio jurídico especializado aos associados.

Outra área em que a ANDE deve investir esforços e recursos é no apoio jurídico especializado aos seus associados. Todos nós, no nosso dia-a-dia, trabalhamos com

imensa legislação e vamos adquirindo, com a prática, enorme perícia na interpretação e aplicação das leis e orientações superiores que nos chegam através dos mais diversos formatos. Há, no entanto, momentos e situações em que um jurista especializado em direito administrativo ou laboral, para dar só dois exemplos, nos podem poupar imenso tempo e algumas preocupações.

É manifestamente impossível, nos tempos que correm, dominarmos de forma cabal todo o enquadramento jurídico do sistema de ensino e toda a legislação relativa à administração pública ou outras de carácter mais genérico, ainda, dadas as suas extensões e constantes mutações. Todos sabemos, entretanto, que já é possível constituir-se, dentro do novo modelo de gestão, assessorias jurídicas a nível de escola ou agrupamento de escolas, mas que nos parecem que não podem servir os mesmos objectivos que a contratualização, através de avença ou de outra fórmula que seja mais vantajosa para a associação, de um conjunto de juristas para consultadoria e apoio jurídico e até judicial, quando as circunstâncias os exigirem.

Como a ANDE é a primeira associação portuguesa de dirigentes escolares é possível que tenhamos que ser nós a trabalhar para que alguns juristas se comecem a dedicar a este tipo de consultadoria e apoio. O que significa que só no longo prazo se poderão colher os melhores frutos deste trabalho. Há, no entanto, a necessidade de se dar o primeiro passo e a ANDE deverá assumir esse compromisso.

### 3. Garantir condições especiais na contratualização de seguros de responsabilidade civil por parte dos associados.

Por último, e à semelhança do que tem vindo a suceder com outras associações profissionais ou socio-profissionais, a ANDE deve desenvolver esforços para garantir condições especiais aos seus associados na contratualização de seguros de responsabilidade civil junto das seguradoras a operar no mercado.

Também nesta questão é provável que a ANDE se veja obrigada a dar o primeiro passo. A inexistência de associações de dirigentes escolares no passado e a relativa novidade, entre nós, do seguro de responsabilidade civil são circunstâncias suficientes para explicar a falta de um produto devidamente pensado e estruturado por parte das seguradoras.

Depois de se encontrarem os termos exactos em que deve ser formulado o pedido, teremos, certamente, que esperar ainda algum tempo pela resposta das seguradoras. Nesta matéria como noutras, quanto mais depressa partirmos, mais depressa chegaremos a bom porto.

## Conclusão

Esta breve reflexão, baseada em quadros conceptuais com que estamos mais ou menos familiarizados, mas que se impunha revisitar neste momento, e num conjunto de aspectos de cariz mais pragmático, poderia, como facilmente se percebe, ter seguido muitos outros caminhos.

Poderíamos, por exemplo, à semelhança do que se passa em Espanha – onde existe um consenso generalizado em torno da ideia de que as raízes da actual crise económica têm origem na crise educativa – ter desenvolvido a ideia de que estão reunidas as condições para a ANDE exigir um pacto educativo, político e social, que repousasse no diagnóstico dos actuais problemas da educação e que encontrasse pontos de convergência para a solução desses problemas. No plano político, por parte dos partidos do arco governamental, e, no plano social, por parte das organizações que representam o mundo educativo – sindicatos, associações de professores, associações científicas, associações de pais e dirigentes escolares. Esse pacto educativo poderia ser uma forma de se encontrar um caminho comum pacificador que, simultaneamente, pudesse devolver a serenidade e a credibilidade às escolas e indicasse um trilho para a escola pública de qualidade. A ANDE podia defender que esse pacto educativo devia contemplar, entre outros, dois pontos essenciais: 1.º) o reforço da autonomia das escolas, elaborando-se um roteiro da autonomia, suficientemente claro e detalhado das etapas a contratar e das contas a prestar entre as escolas e respectivas comunidades locais e a administração central; 2.º) a alteração orgânica e substancial do Ministério da Educação, no sentido de uma menor intervenção e regulamentação e uma maior regulação e fiscalização. Poderíamos, em seguida, desenvolver a temática apresentando as dimensões em que era prioritário trabalhar e poderíamos pormenorizar ainda mais a questão, se quiséssemos, definindo uma série de objectivos a alcançar com esse pacto.

Enfim, este é apenas um dos muitos exemplos de linhas estratégicas que optámos por não considerar, uma vez que, dado o carácter efémero desta Direcção, não poderíamos, em consciência, assumir o compromisso de as desenvolver com propriedade. A grandeza e complexidade desta tipologia de linhas de desenvolvimento estratégico são desafios para futuras direcções da associação com mandatos mais alargados do que o nosso. Aqui fica, no entanto, o registo desse desafio para o futuro.

Para terminar duas referências muito breves. Em primeiro lugar, deve ficar registado neste documento a possibilidade de serem deliberados pela Direcção eventuais desenvolvimentos que ultrapassem as referências deste documento, mas que as circunstâncias e a oportunidade ditem como benéficos para a associação. Em segundo lugar, e por último, não queremos terminar sem deixar também registado mais um apelo a todos os associados para que se envolvam activamente na angariação de novas inscrições na associação, já que a força das nossas posições, por mais qualidade, justiça e pertinência que lhe consigamos emprestar, irá sempre depender, também, do número de dirigentes interessados em defender a qualidade da escola pública portuguesa que consigamos trazer para esta árdua caminhada em direcção ao sol nascente...