

# Programa Sócrates

## Acção Arion

Programa de Visitas de Estudo para  
Especialistas de Educação 2005-06

Relatório Final Individual

Rui José Antunes da C. S. Correia  
Escola Básica Integrada de Sto. Onofre, Caldas da Rainha, Portugal

JARFALLA, SWEDEN  
24TH – 28TH OCTOBER 2005  
15,06 – SE – THE HEADS OF SCHOOLS

## Dimensão europeia da liderança escolar - impressões de uma visita

Em Outubro de 2005, como bolseiro do programa Sócrates, (acção ARION), foi-me possibilitado visitar a cidade de Järfälla, nos arredores de Estocolmo, integrado numa delegação europeia composta por responsáveis políticos, gestores educativos e dirigentes escolares que se propunha estudar os sistemas de gestão e liderança escolar nos países da União Europeia. A municipalidade de Järfälla representa na Suécia o paradigma do modelo nórdico de descentralização educativa. A visita tinha por propósito estudar em detalhe as diferentes orientações políticas nacionais, no que respeita ao recrutamento, missão, formação e avaliação das lideranças escolares nos países da União Europeia. Estiveram presentes quinze colegas de doze países. Para além de uma rede humana de contactos e das fundas amizades que estes encontros sempre proporcionam, tratou-se uma deslocação muito informativa em várias matérias, que não apenas a das lideranças escolares.

O texto que a seguir apresento encerra um conjunto de reflexões e relatos de experiências que podem contribuir, modestamente embora, para uma visão de algumas coisas que nos podemos permitir ambicionar, porque não existe progresso sem visão ou ambição; mas sobretudo - e é este o seu mais inesperado valor - para um reforço de algumas das realidades portuguesas em matéria educativa.

Enfim, se para mais não servir, este texto ao menos regista as impressões individuais de uma excelente viagem de estudo que juntou pessoas com obra feita, muito dadas a prestar mais crédito a quem faz e menos a quem fala.

## Actividades da visita

1

A visita pode ser perspectivada como obedecendo a uma estrutura tripartida que envolve, num primeiro momento um conjunto de palestras colectivas, a partir das quais foi possível percepção um tanto detalhadamente a organização do sistema educativo sueco e liderança escolar, seja a nível nacional, seja ao nível regional, aspecto a que se deu especial relevância dado o carácter profundamente descentralizado do sistema.

2

Num segundo momento, foi desenhado um plano de visitas a escolas onde se pretendia, tendo em conta o objecto da visita (the heads of schools) executar um exercício de job-shadowing que permitisse a cada delegado uma percepção do trabalho diário e continuado de um dirigente escolar. Para a representação portuguesa foram atribuídas duas escolas com a mesma tipologia (ensino básico – dos 6 aos 16 anos), Aspännaskolan e Berghemskolan. Em ambas a recepção foi calorosa e profissionalmente elucidativa. Foi-nos possibilitado assistir a várias reuniões, com diversos tipos de interlocutores, (encarregados de educação, directores de escolas vizinhas, sindicalistas, docentes tutores, colegas professores, funcionários), nem sempre com preocupações de tradução, facto infeliz que chegou mesmo a impedir uma apreciação mais correcta dos debates em curso.

Foi-nos facultado assistir a aulas de música, língua inglesa, educação física, aulas para alunos estrangeiros.

Para garantir uma mais conveniente proximidade com o objecto em estudo, a organização da visita procurou garantir que cada delegado pudesse ter um contacto individual com a realidade a conhecer. Nesse

sentido organizou-se uma escala de visitas a diferentes tipologias escolares, de acordo com as preferências manifestadas anteriormente pelos delegados. Essa prévia solicitação que havia integrado uma ficha de apresentação que antes da visita foi remetida às organizadoras permitiu que cada delegado observasse um caso mais próximo dos seus interesses, prática que foi do agrado de todos. Foram assim visitadas escolas com características bem diferenciadas, Jardins-de-infância, escolas de ensino básico, escolas de ensino secundário, escolas de educação especial, escolas secundárias com características vocacionais e pré-profissionais, dando-se particular atenção à forma como cada organização escolar é administrada e dirigida pelos líderes locais. Houve especial cuidado em suscitar o estabelecimento de contactos pessoais entre delegados e professores.

3

Num terceiro momento, a visita permitiu a integração das perspectivas nacionais por parte de todos os delegados que foram chamados a apresentar os diferentes sistemas de organização escolar e de liderança. Recrutamento, formação, aferição de qualidade, alcance de actuação e autonomia, integração comunitária e descentralização, foram alguns dos tópicos mais atendidos nesta partilha colectiva de informação. A elaboração do relatório final constituiu um momento de síntese avaliativa que contribuiu extraordinariamente para uma conjugação de perspectivas plurais, com vista a um quadro bastante mais preciso das principais orientações da gestão escolar nos doze países europeus representados nesta delegação.

Programa social

A organização da visita optou por não organizar, em boa hora, um programa social intenso, permitindo-se assim uma maior flexibilidade na

organização do tempo por parte dos delegados. A notória limitação de tempo em que decorreu a visita poderia facilmente ter originado um excesso de actividades sociais, o que foi sabiamente contrariado pela organização, permitindo aos delegados uma confortável margem de manobra para poder preparar as suas notas e redigir relatórios com suficiente tranquilidade. O programa de trabalhos foi suficientemente árduo sem nunca ter obrigado a diligências especialmente extenuantes. Ainda assim, foi facultado à delegação um contacto com a gastronomia tradicional da Suécia, bem como uma visita especialmente bem sucedida à Academia das Ciências Alfred Nobel onde se debateu com particular oportunidade a questão do lugar da criatividade na liderança cultural.

### Impressões gerais

Na sequência desta visita perdura uma forte impressão pessoal quanto a alguns aspectos da liderança escolar:

- Elevado grau de autonomia e alcance da autoridade que é concedida às lideranças escolares, aspecto quase diametralmente discordante daquele que se verifica em Portugal.
- Presença no terreno de autoridades educativas locais ou regionais activas motivadas e empreendedoras.
- Perspectiva educativa como uma "prioridade máxima" das políticas de desenvolvimento. A educação e o cuidado com os mais idosos são encarados como as prioridades de topo da administração pública, afectando grande parte dos recursos financeiros regionais. A construção de edifícios ocupa a última prioridade orçamental, aspecto que pode revelar-se punitivo da qualidade dos equipamentos escolares, que em alguns casos observados impõe requalificação.
- Audição permanente dos professores que trabalham junto dos decisores políticos. As autoridades locais e municipais exercem uma

acção muito próxima com as escolas, em matéria de definição e suporte comunitário ao seu projecto educativo. Identificação das autoridades educativas locais ou regionais com as realidades quotidianas. O sucesso educativo é percebido como um problema da comunidade e não um problema escolar.

- Percepção generalizada das inspecções como um parceiro rigoroso capacitado para coadjuvar a resolução de problemas, promotor da diversidade de soluções e da pluralidade de modelos de gestão escolar e não como um contraponto institucional ao que é feito nas escolas.
- As preocupações com a implementação nas escolas de políticas efectivas de igualdade de oportunidades entre pessoas de diferentes origens étnicas, de diferentes sexos e inter-geracionais atingem níveis de decisão de topo da administração escolar
- Planeamento constante e coerente, como estrutura e suporte estatísticos para a determinação de metas educativas a perseguir.
- Diligência acentuada e institucionalmente activa em assegurar uma abordagem humanizada tanto nas relações institucionais como nos processos de ensino-aprendizagem.
- Esta visita demonstrou com alguma eloquência que os responsáveis pela gestão educativa no seio da União Europeia se desconhecem quase completamente no contexto das diferentes realidades europeias. As visitas Arion contribuem fortemente para diminuir este desconhecimento recíproco.

Cultura democrática e igualdade de oportunidades

Num momento histórico em que o desrespeito pela diferenciação étnica e cultural assume contornos de flagelo e o racismo invade de novo, violentamente, o continente europeu, impõe-se que a integração das comunidades estrangeiras e imigrantes ocupe a agenda política e se invista com determinação na educação para a diferença, aspecto a

que a União Europeia não poderá deixar de prestar o devido olhar e o respectivo cabimento orçamental.

Trata-se afinal da verdadeira dimensão europeia da tolerância. O exemplo sueco pode constituir uma oportunidade de institucionalizar a integração destas comunidades, mediante não só a aceitação da diferença mas através de um estímulo activo das culturas que vêm ao encontro dos europeus.

### Dimensão europeia da tolerância

Assim, um ponto que pode contribuir para uma releitura desta dimensão europeia da tolerância e cultura dos direitos humanos, diz respeito à forma como se opera a integração de comunidades estrangeiras na Suécia. Trata-se do programa Língua-mãe, um programa já com trinta anos de experiência e que atravessou diversas fases, tendo culminado no sistema que hoje vigora e que, ao invés de apelar a uma esforçada tentativa de imergir as comunidades imigrantes na cultura sueca, patrocina, ao invés, uma promoção das culturas estrangeiras a custo do sistema educativo sueco. Foi-me dada a oportunidade de debater este programa com uma professora contratada para ensinar cultura e língua portuguesa aos filhos de imigrantes residentes na Suécia, oriundos de países lusófonos. Foi, assim, possível compreender a exacta dimensão da relevância que é dada ao culto pelas diferentes identidades culturais e da forma como a expressão dessa diversidade contribui para o enriquecimento cultural de toda a comunidade. Foi muito expressivo que, mesmo tratando-se de uma situação reconhecidamente pontual, uma das principais autoridades políticas em matéria educacional da circunscrição administrativa de Järfälla, fosse uma mulher de origem chilena que é, entre outras funções, responsável pela implementação nesta região, do programa de integração de comunidades imigrantes.

## Imigrantes

Num país onde 20% da população é de origem estrangeira, a Suécia tenta neste momento abordar uma dificuldade que a estatística denuncia: os lugares cimeiros da administração não são ocupados por imigrantes. Foi-nos recordado o papel relevante que os imigrantes desempenharam na história recente do desenvolvimento sueco, nomeadamente a partir dos anos 60 com a admissão de imigrantes oriundos da Turquia, Itália, Eslováquia e outros.

O programa Língua-mãe permite que a cada conjunto mínimo de 5 crianças estrangeiras de um país seja atribuído um professor que é natural desse país e que fica responsável pelo ensino da cultura e língua de origem dessas crianças. No município de Järfälla, trabalham 40 professores de outras tantas línguas e origens nacionais. Foi-nos dada a conhecer uma escola (Aspnässkolan) em que 90% das 165 crianças são de origem étnica que não sueca. Num outro estabelecimento de ensino (Berghemskolan), pudemos visitar uma turma de alunos estrangeiros recentemente chegados à Suécia e que são tutorados por uma professora que, durante um ano, acompanha a integração destes alunos, não servindo esse primeiro ano senão para a aquisição de competências linguísticas e culturais que possibilitem uma integração mais natural.

## Novos desafios

O programa Língua-mãe foi sempre sujeito a aditamentos e a novas estratégias. O debate actual encara a integração dos encarregados de educação, que são vistos como importantes obstáculos à integração das famílias imigrantes na sociedade sueca. Na verdade, as competências sociais e linguísticas dos seus filhos acabam por ser sempre mais capazes e muito mais rápidas de conseguir do que as dos seus pais que não podem despender tanto tempo na aquisição destes

conhecimentos e aptidões, uma vez que desempenham actividades profissionais que lhes não permitem esta aprendizagem intensiva. Neste sentido, é entendido como imperativo o investimento na educação destas comunidades de famílias estrangeiras, através do fomento das suas próprias culturas por professores, também eles imigrantes, originários desses países.

Portugal atravessa uma mudança demográfica relevante e pode beneficiar desta experiência sueca de acolhimento activo e integrante de imigrantes. É de pensar que este programa de trinta anos de tutores imigrantes para imigrantes, pela promoção da sua língua e cultura, poderia, caso fosse implementada no nosso país, e de uma forma geral, no conjunto dos países da União Europeia, representar um enorme impulso e mesmo uma substancial inflexão nas políticas educativas respeitantes ao tema da integração de crianças e das famílias imigrantes.

#### Igualdade entre sexos

É também resoluto a forma como se tem implantado na sociedade sueca a cultura da igualdade entre sexos. Mais de 60% das mulheres suecas ocupam cargos de administração e é estimulada a sua promoção profissional, mediante uma legislação que não só não admite na sua letra constitucional quaisquer inflexões a esta orientação, como estipula um conjunto de apoios materiais à maternidade e à família que permitem a conjugação serena das múltiplas facetas das mulheres, como mulheres, mães e profissionais de carreira.

#### Cultura democrática

A cultura democrática é neste país seriamente promovida em todos os escalões de ensino e a igualdade de oportunidades é percebida como uma prioridade educacional. Revelou-se muito interessante a tradição

da "Semana democrática", um momento no ano lectivo em que os alunos vão às empresas e entidades saber como a democracia ali é implementada. Trata-se de uma iniciativa que não apenas imprime um forte cunho didáctico e prático ao discurso ético, como aprofunda as relações entre as escolas e o mundo exterior.

### Relacionamento inter-geracional

Num outro domínio da igualdade de oportunidades foi interessante verificar que nas escolas suecas está implantado o sistema de voluntariado, através da presença de idosos, ex-docentes que se deslocam às escolas, acompanhando os alunos nos espaços de recreio, bem como na dinamização de clubes de jardinagem, xadrez, leitura e outros, deste modo estendendo a sua presença, prestígio e experiência em proveito das crianças e de si mesmos, e desse modo, vistos e acarinhados como parte integrante do sistema educativo.

Trata-se, portanto, de uma experiência que impôs sobre todos os delegados uma mais precisa noção do espaço a percorrer e do sentido que deve ser adoptado em todos os países da União de forma a ultrapassar o fosso cultural que persiste em separar homens e mulheres, naturais e imigrantes, velhos e novos.

### O modelo português

A disparidade de condições financeiras, culturais, administrativas e políticas que distinguem a Suécia e Portugal não permitem que se possa fazer uma aferição verdadeiramente significativa. Não obstante, algumas realidades em curso na Suécia poderiam constituir objecto da atenção política em Portugal. Por seu turno é também notório que o modelo português de gestão democrática das escolas granjeou o aplauso junto dos delegados europeus, pela forma como ele permite superar aquela que, para além da restrição orçamental, é considerada

a maior dificuldade de todos os gestores de escolas reunidos nesta delegação: a representatividade e autoridade democrática na administração escolar.

Entre muitas observações que podem ser feitas e que não cabem num relato sucinto, destacamos apenas alguns aspectos que podem constituir elementos de análise e reflexão ulterior, não apenas para pensar a sua introdução no sistema português, em muitos casos inviável, mas também para melhor recomendar as experiências portuguesas que são enaltecidas pelos colegas estrangeiros.

#### Modelo de gestão escolar

A diversidade de sistemas na Europa é tão completamente distinto, seja em matéria de recrutamento, nomeação, eleição, formação e avaliação das lideranças escolares, que se impõe como óbvia e incontornável a necessidade de conhecer melhor as especificidades de cada país e reflectir sobre eventuais consonâncias a perseguir. A averiguação de cada situação nacional não apenas proporciona uma perspectiva crítica da dimensão europeia, no que toca às práticas dos outros, como suscita também um reforço de algumas das nossas. Neste âmbito, um bom exemplo pode ser encontrado na apreciação que foi feita ao caso português, ali encarado como uma importante solução para alguns dos problemas maiores com que se defrontam as lideranças escolares no resto da Europa.

#### Elegibilidade

O caso ímpar de Portugal, em que se procede à eleição das autoridades executiva e pedagógica de uma escola (Conselho Executivo e Conselho pedagógico), foi entendido pelos delegados como a forma mais transparente de cometer autoridade a uma

liderança escolar. Dotada da singular conveniência de facilitar um relacionamento vizinho e coadjutor com a comunidade, esta especificidade portuguesa, como ficou por várias vezes sublinhado pelos colegas europeus, permite desencorajar um dos principais óbices das nomeações por entrevista ou nomeação directa, corrente em muitos dos países representados: a completa ausência de representatividade. Trata-se, na opinião dos delegados, de um factor que impõe, em demasiados contextos, a condução solitária da administração de uma escola, assim vulnerando um quadro de trabalho de equipa, de co-responsabilização, e mesmo de co-administração, que todos os delegados consideram crescentemente indispensável na gestão empresarial e pública moderna.

#### Formação

Refira-se que foi apontada ao caso português a desvantagem de ser possível que se administre uma escola sem qualquer formação em gestão e administração escolar. Foi igualmente criticada a inexistência de limitação de mandatos. Aspecto unânime envolveu a noção pela qual o contexto comunitário deve ser familiar às lideranças escolares locais. O distanciamento de um administrador escolar face ao contexto socio-comunitário em que vai inserir-se, impõe dificuldades evitáveis e escusadas, que cumpre acautelar e contrariar.

#### Gestor e professor

Se foi unânime a noção pela qual é indispensável que as lideranças escolares sejam cometidas a professores profissionais, foi igualmente sublinhada a necessidade de fazer complementar esse perfil com acrescidas necessidades de pós-formação em gestão e administração escolar. A presença de gestores que não sejam professores de raiz foi entendido como um factor de desestabilização da comunidade

escolar. Na verdade, entende-se como indispensável que seja um professor com experiência a desempenhar estas funções, pelo facto de ser forçoso que o candidato seja possuidor de uma cultura concretamente assente no desempenho da docência; essa parece ser, reconhecidamente, a forma de definir com precisão as prioridades de gestão no trabalho e na missão de um estabelecimento de ensino. Um sistema que privilegie o gestor escolar, nomeado ou eleito por um júri, impõe desde logo a supressão do conceito de representatividade.

### Integração socio-comunitária

Na opinião dos colegas europeus, esta solução cria um estorvo institucional, suscitado pelo duplo distanciamento que se cria em relação à comunidade que passará a integrar e a conduzir: por um lado, num sistema de recrutamento nacional, semelhante ao que acontece em muitos países, o gestor poderá não pertencer à comunidade geográfica onde deseja exercer funções – com todo o defeito que este elemento impõe em matéria de integração local, bem como um distanciamento profissional que impõe uma diminuição da sua autoridade junto dos profissionais da educação.

### Limitação de mandatos

Foi igualmente sublinhada a necessidade vital de restringir a duração dos cargos de gestão. Em muitos casos vitalícios, estes mandatos contribuem para uma estagnação de ideias e práticas, em nada contribuindo para uma adaptação a realidades educativas constantemente em mutação. Este aspecto assume especial acuidade num contexto em que se exige grande flexibilidade e capacidade de adaptação a novos desafios; uma conjuntura histórica especialmente crítica, de transformação apoiada no usufruto de tecnologias da

informação e comunicação que permitem uma partilha de metodologias e estratégias de gestão e administração escolar.

#### Deficit de representatividade democrática nas escolas europeias

Este exemplo pode demonstrar cabalmente como a disparidade de sistemas educativos e de gestão e administração escolar no conjunto dos doze países aqui representados pode influenciar e mesmo apoucar os direitos individuais de cidadania no interior da União. Desta maneira diminuindo também o sentimento colectivo de pertença e de integração europeia. Não sendo de propor uma uniformização de critérios, revela-se imperativo a generalização de renovados critérios de representatividade e formação especializada para as lideranças, de que a experiência portuguesa poderá servir como modelo a seguir.

#### Gestão orçamental

Implementando um sistema activo que assenta no conceito de compensação por desempenho positivo, o sistema sueco define-se como um sistema de gestão por objectivos, por regulação financeira, por regulação de qualidade e por cooperação entre agentes educativos. A lógica do sistema estabelece-se de acordo com a seguinte orientação: a uma visão educativa, estabelecida pelas autoridades responsáveis pela política educativa (num plano regional), segue-se a determinação de objectivos de longo prazo. Destes objectivos gerais – termo muitas vezes substituído por outro mais expressivo “ambições” - passa-se a uma definição de objectivos que estipulam concretamente os resultados / efeitos pretendidos. É com base nestes objectivos que se estabelece o orçamento para a educação nesta circunscrição.

#### Avaliação de desempenho da gestão escolar

A gestão de qualidade, determinada a partir de inspecções educativas e avaliação das "Declarações de serviço", redigidas por cada administrador escolar, conclui o ciclo. A avaliação poderá ou não suscitar a redefinição de objectivos específicos para cada contexto educativo. Em síntese, as autoridades compreendem que a missão de uma escola depende de dois factores que devem ser facultados pelo sistema de cima para baixo na cadeia hierárquica: objectivos e orçamento. Os resultados são avaliados em termos económicos e em termos de "actividades" desenvolvidas. A liberdade e flexibilidade de alcançar estes objectivos é completa, num exercício invejável de autonomia pedagógica.

#### Recursos humanos

Neste sentido, o orçamento das escolas é obtido a partir de um ratio atribuído anualmente pelas autoridades regionais, em relação directa com o total de alunos que a escola acolhe. Este orçamento inclui todas as despesas que se efectuam no estabelecimento de ensino, incluindo salários. Todos os salários são negociados individualmente entre o docente e o administrador escolar que atribui ao seu subordinado o valor que considera ser justo, em função da capacidade demonstrada pelo docente ao longo do ano em cumprir e fazer cumprir os objectivos estabelecidos, para o conjunto de alunos que tem à sua responsabilidade. O gestor pode admitir ou dispensar professores, de acordo com o seu projecto educativo. Essa completa autonomia na gestão de recursos humanos permite-lhe seleccionar os candidatos que considera que melhor se adequam ao seu projecto. Nenhum destes processos de selecção ou exoneração é efectuada sem a consulta e a negociação com os representantes sindicais, que têm neste país uma fortíssima presença.

As negociações salariais nunca envolvem a explicitação dos montantes exactos que o docente irá auferir. Foi, a este propósito, muito peculiar a nota manifestada por uma administradora escolar, que confessou ter tido recentemente, pela primeira vez em vinte anos de carreira como gestora, um debate aceso com uma docente, que não concordava com o montante atribuído.

## Descentralização

O orçamento concelhio é gerido nestas instâncias regionais e é a elas que compete entregar os relatórios de exercício que, sucintos e claros, respondem a informações minuciosamente enunciadas. A municipalidade de Järfälla tem uma população de 61473 habitantes. A vereação da Educação, Cultura e Lazer dispõe de um staff de 90 pessoas. O recebimento de impostos para educação divide-se num imposto municipal mensal de 3€ mensais e um imposto estatal mensal para educação de 2,5€, acrescido de um imposto de 1€ para financiar a educação especial.

## Ambiente e administração escolar

É de elementar justiça reforçar o facto de se viver nas escolas visitadas um ambiente humano muitíssimo caloroso e amável. A conduta entre colegas e entre alunos é agradável, gentil e estritamente profissional. O ambiente é sereno e é notória uma excelente convivência entre alunos e professores. O convívio entre discentes e docentes é estimulado. Nos refeitórios é fomentado o convívio entre professores e alunos, sendo em muitos casos entendido como indispensável que quando um adulto toma a sua refeição, o deva fazer acompanhado de alunos, situação que pudemos pessoalmente comprovar. Um dos factores que poderá contribuir para esta proximidade é a extensão da monodocência até ao 6º ano de escolaridade, corrente neste país e em alguns outros

países representados nesta delegação. Nos recreios, amplos mas com equipamento algo envelhecido, verificámos a presença de adultos (três ou quatro animadores sociais) a quem é cometida a responsabilidade de animar o espaço de intervalo com actividades lúdicas, sem deixar de estimular o convívio entre pares. É de salientar que o espaço escolar não está vedado, sendo possível a qualquer pessoa atravessar o perímetro escolar, sem que qualquer vedação ou funcionário escolar possa limitar a sua passagem.

### Reuniões e planeamento

Um aspecto muito consistente na administração escolar sueca prende-se com o hábito fundamente enraizado de planeamento e reunião. Grande parte do tempo de um administrador escolar é passado em reuniões. A análise de um mapa semanal (da 8h00 às 17h00) de um gestor revela que, em 9 horas de trabalho diário, 5 são ocupadas com reuniões, sendo que, por vezes, as reuniões podem ocupar todo o dia. Acresce a este facto, o dado de algumas destas frequentes reuniões terem lugar fora da escola e mesmo noutra cidade, obrigando a uma ausência da administradora durante horas ou mesmo um dia inteiro. Semestralmente, todos os 150 directores escolares da municipalidade de Järfälla se reúnem com as autoridades educativas concelhias e é semanalmente calendarizada uma reunião particular com cada um destes directores e a vereação. De facto, a implantação de um projecto educativo comunitário, ainda que muito dependente, talvez mesmo excessivamente, da classe política municipal ou regional, é concebida como um trabalho de equipa, bem patente nas reuniões mensais entre os políticos e todas as lideranças escolares concelhias.

## Presença dos políticos

Associada a esta estratégia de trabalho foi muito notória uma hierarquização muito rígida da administração escolar. Como ficou expresso atrás, a presença política é muito sentida no quotidiano de um gestor escolar, seja para a planificação de tarefas como a implementação concelhia de um programa anti-tabaco, (acção financiada, coordenada e avaliada pelas autoridades concelhias), como para a avaliação da prossecução dos objectivos educativos específicos, anualmente definidos pela autoridade educativa municipal.

## Novas tecnologias

Um dos pontos a ressaltar envolve a limitada atenção dada às novas tecnologias da informação e comunicação. Nas escolas que nos foi dado a conhecer, um facto que todos os delegados confirmaram, verificou-se sempre uma presença diminuta dos equipamentos informáticos. Cremos que a presença de computadores na escola não ultrapassa uma média máxima (empiricamente achada na sequência do debate que se operou entre todos os delegados) de um computador por cada 30 alunos, cômputo que se considerou muito reduzido. É de destacar também que o equipamento na posse das escolas é adquirido directamente pelo orçamento das escolas, não existindo nenhum programa nacional de investimento no equipamento informático das escolas. Por outro lado, verifica-se alguma dificuldade na manutenção e mesmo na constituição de redes informáticas, tendo sido manifestada alguma frustração por parte dos administradores escolares, por não saberem explorar devidamente o equipamento que possuem, ainda que antiquado.

## Educação especial

No que diz respeito à integração de jovens com necessidades educativas especiais, é de salientar que se privilegia a sua integração em escolas e turmas normais. Foi muito revelador ter assistido a uma aula de educação física, dinamizada nesse dia por atletas de uma academia de artes circenses, em que uma jovem deficiente motora, executava em cadeira de rodas as mesmas actividades dos seus colegas. Para todos os casos existem nas escolas professores com formação específica no acompanhamento dos alunos nesta situação. Para os casos de maior severidade, existem escolas de educação especial, altamente bem apetrechadas, com equipamentos sofisticados e muito dispendiosos, onde a cada aluno é prestado um apoio material e médico especificamente orientado para a superação das suas dificuldades individuais.

## Disseminação

Os efeitos multiplicadores desta visita podem avaliar-se em duas dimensões: curto e médio prazo.

Curto prazo. A imediata aplicação de algumas medidas que resultam directamente da visita. Algumas destas sugestões serão objecto de análise para análise da sua viabilidade e articulação com o projecto educativo da Escola Básica Integrada de Sto. Onofre, Caldas da Rainha.

- constituição de um website de contactos e reflexão entre os elementos da comitiva e que tem servido para uma manutenção da reflexão. Como resultado desta iniciativa pessoal, estão já previstas diversas parcerias e colaborações internacionais e prepara-se a organização de um evento que permita retomar a reflexão no ponto

em que se interrompeu. Esse evento, para cuja organização foram nomeados os representantes Heribert Becker, da Alemanha, Rui Correia, de Portugal e Jos Van Elderen, pela Holanda. O site, patente em [www.educlique.org/jarfalla](http://www.educlique.org/jarfalla), é de autoria do redactor deste documento e integra, além da apresentação e contactos electrónicos dos participantes, um forum de discussão, uma galeria de fotografias da visita, toda a documentação elaborada pelo grupo e uma página de informações para a constituição de projectos de parcerias entre escolas e países;

- propostas de trabalho de integração comunitária para alunos (semana democrática, promoção da igualdade de direitos e oportunidades entre sexos);
- propostas de trabalho de integração comunitária para ex-docentes (constituição de núcleos dinamizados por ex-professores em consonância com os objectivos traçados no projecto educativo de escola);
- fomento de actividades de intercâmbio entre a Escola Básica Integrada de Sto. Onofre e outras escolas da União, beneficiando da rede de contactos estabelecida.

Médio prazo. A aplicação de conceitos e práticas consagradas nesta visita, por parte do centro de formação de professores, como vectores estruturantes para o seu plano de formação profissional.

- reforço do modelo electivo dos órgãos de gestão e consagração do paradigma da gestão democrática em curso no nosso país.
- reforço e consolidação de um modelo de formação que amplie e complemente as competências de gestão dos professores candidatos a gestores escolares;
- reforço e consolidação do modelo de descentralização e autonomização da administração escolar, pelo reforço a responsabilização dos agentes locais e regionais e aprofundamento da

parceria entre as autoridades locais e municipais e a gestão das escolas;

- reforço da componente tecnológica e estímulo do usufruto das novas TIC no estabelecimento de novas metodologias de gestão e actualização / simplificação de procedimentos administrativos, bem como na aproximação entre os diversos agentes da comunidade educativa;
- reconfiguração e rejeição do modelo de inspecções educativas que reforce a centralidade e advoga a uniformização de procedimentos;
- reforço e consolidação de um processo de ensino-aprendizagem vocacionado para o aprofundamento a dimensão cultural europeia, especificamente na promoção da igualdade de oportunidades, defesa intransigente dos direitos humanos, num mundo especialmente propício à mudança e à rejeição das diferenças.

Järfälla, Suécia, 23 a 29 de Outubro de 2005