

ME apresenta novo Estatuto

O Teste Final

José Matias Alves

Uma profunda revolução paira nos modos de regulação da actividade docente. Como é público desde 27 de Maio, o Ministério da Educação apresentou uma proposta de novo estatuto profissional. Prevê-se o fim da carreira única, a criação de duas categorias de professores (os professores e os titulares), a existência de uma prova nacional de acesso à profissão, de provas públicas de acesso à categoria de titular, uma forte restrição de acesso (apenas um terço dos docentes podem ser titulares), a redução de escalões (três em cada categoria), a avaliação de desempenho anual de inspiração semi-burocrática, o aumento da carga lectiva para os professores do secundário, o diferimento das reduções para os 50 anos, a diminuição de horas de redução por tempo de serviço (de oito para seis), o fim de compensação monetária por exercícios de cargos, a desvalorização objectiva das lideranças intermédias, o reforço dos dispositivos de autoridade, a criação de prémios de mérito, a contingentação de atribuições de avaliações mais elevadas. Numa palavra: o exercício da profissão docente vai tender a ser ainda mais complexo, mais intenso, mais simbolicamente desqualificado, mais caótico, mais conflituoso (na disputa dos bens escassos), mais "des-solidário", mais competitivo, mais individualista, mais burocrático, mais impossível.

Digo-o com a autoridade de quem, desde há trinta anos, vem defendendo (na acção concreta, em intervenções públicas e múltiplos escritos) que é preciso pôr termo à tentação do rebanho, acabar com a cultura do 'mínimo burocrático', com a funcionarização proletária, com o desleixo e a impunidade. Que é preciso valorizar e promover os melhores, as lideranças com capacidades transformacionais, reforçar a presença e a voz dos pais. Que é preciso reconhecer e promover o mérito mas numa lógica da confiança, transparência e auto-regulação.

A proposta que está em cima da mesa tem, certamente, alguns fios que merecem uma aceitação exigente. Mas, em nome da educação das nossas crianças, em nome da dignidade profissional, em nome de um clima mobilizador, era bom que muitas das disposições mais gravosas fossem revistas.

Para os professores, este é o teste final. Que vai exigir o máximo de lucidez, unidade e exigência. Porque o jogo que se configura bem pode ser o último de uma profissão.

Ler:

"ECD: Breve roteiro de análise - Guião para um debate"
na SALA DO PROFESSOR da página da ASA:

http://www.asa.pt/s_prof/criap_saber.php?forum_tema_id=167

ECD: Breve roteiro de análise - Guião para um debate

Proposta de alteração do Estatuto da Carreira Docente (ECD)
Breve roteiro de análise - Guião para um debate

José Matias Alves

1. Do objecto e das limitações

O presente documento serviu de referência a uma intervenção oral que o signatário realizou no final de Maio de 2006.

Organiza-se como uma análise crítica geral e introdutória ainda não suficientemente fundamentada e segue os princípios teóricos e as vivências empíricas de 30 anos de profissão, exercida nos mais variados palcos do Sistema de Ensino.

Assume-se, pois, como um roteiro genérico e preambular de uma problemática de grande complexidade e que terá decisivos impactos nos modos de ensinar e aprender.

2. Princípios gerais de análise (focalizações teóricas e ideológicas)

O sujeito assume os seguintes princípios e focalizações teóricas que orientarão a sua análise e propostas consequentes:

- 2.1. Rigor no acesso à profissão docente.
- 2.2. Reconhecimento, valorização e promoção do mérito profissional.
- 2.3. Transparência de processos e salvaguarda do direito de reclamação.
- 2.4. Desburocratização (máxima possível) de procedimentos.
- 2.5. Diferenciação em função do investimento na profissão.
- 2.6. Confiança nas pessoas (nos profissionais e nas organizações educativas).
- 2.7. Valorização das estruturas pedagógicas intermédias (coordenação de departamentos, coordenação de Directores de Turma, coordenação de projectos de avaliação, de melhoria, etc.
- 2.8. Liberdade, autonomia e responsabilidade individual, departamental e organizacional.
- 2.9. Supletividade de agências externas (I.G.E. e I.E.Superior).
- 2.10. Diversidade, flexibilidade e essencialidade.
- 2.11. Investigação na acção.
- 2.12. Cooperação profissional.
- 2.13. Cooperação escola-família.
- 2.14. Melhoria da acção educativa.

3. Breve nota sobre o contexto educacional:

- 3.1. Último reduto da ordem social cívica.
- 3.2. Instituição quase total; mandato excessivo (Nóvoa), desintegração identitária, contraproducente.
- 3.3. Heterogeneidade discente (nenhum médico tem de diagnosticar, receitar e curar 25 alunos ao mesmo tempo, em séries sucessivas de agrupamentos...).
- 3.4. Heterogeneidade docente: diferentes culturas, individualismo induzido pelo modelo escolar; solidão e desgaste.
- 3.5. Alheamento, desmotivação e indeterminação de número crescente de alunos (a escola como parqueamento social).
- 3.6. Ensinar a quem não quer.
- 3.7. Desautorização frequente, agressão (sob múltiplas formas).
- 3.8. Desgaste e *burnout* crescentes.
- 3.9. Impossibilidade de se fazer tábua rasa da dedicação e do sacrifício de um grande número de professores.
- 3.10. Injustiça de fazer de exemplos de desprofissionalismo a pedra angular de uma ECD.

4. Análise genérica - principais mudanças

Em termos de análise genérica, a proposta em análise:

- 4.1. Põe termo à carreira única.
- 4.2. Institui a diferenciação docente (professores titulares, professores, e titulares equiparados).
- 4.3. Institui mecanismos de reconhecimento e valorização do mérito.
- 4.4. Aumenta e intensifica o trabalho lectivo.
- 4.5. Diminui as reduções por tempo de serviço.
- 4.6. Difere temporalmente o início das reduções (dos 40 para os 50 anos).
- 4.7. Institui uma prova nacional de avaliação de conhecimentos e competências (art.º 22 para acesso à profissão similar ao conhecido, e já abandonado, "provão" brasileiro).
- 4.8. Institui o número máximo de 1/3 de professores titulares por escola.
- 4.9. Retoma e regula o período probatório.
- 4.10. Institui o regime de acesso para professor titular ao fim de 18 anos, mediante concurso de provas públicas de avaliação e discussão curricular aberto mediante vaga (1/3 por escola).
- 4.11. O júri de acesso é de âmbito regional e integrará professores da área e docentes do Ensino Superior.
- 4.12. Avaliação anual de desempenho realizada pelo coordenador do Departamento e Comissão de Avaliação.
- 4.13. Instituição de cotas anuais de desempenho (de "excelente" e "muito bom").
- 4.14. Determinação administrativa da avaliação de "bom" em função de 97% de assiduidade.
- 4.15. Bonificação de 3 anos no acesso a professor titular para detentores do grau de doutor na área de especialidade.
- 4.16. Prémio de desempenho (art.º 63).
- 4.17. Instituição subliminar da dedicação exclusiva (art.º 74) e redução das acumulações (art.º 111).
- 4.18. Aumento da componente lectiva no caso do ensino secundário (de 20 para 22 horas).
- 4.19. Limita a seis horas a redução por tempo de serviço e adia o seu início para os 50 anos.
- 4.20. Põe termo ao conceito de pagamento de horas extra no caso de substituição de colegas.
- 4.21. Põe termo à remuneração pelo exercício de cargos de natureza pedagógica.
- 4.22. Reduz número de faltas por conta das férias (1 dia por mês).
- 4.23. Reduz as condições de dispensas para formação (art.º 109).
- 4.24. Abole as remunerações pelo exercício de outras funções educativas (art.º 134).
- 4.25. Os professores do 9.º e 10.º escalões passam a professores titulares equiparados (mas sem poder

exercer cargos inerentes à categoria).

4.26. Os júris de acesso à categoria de professor titular, durante os próximos três anos só podem ser constituídos por professores do Ensino Superior.

4.27. Passa a haver três escalões para professores e três para professores titulares.

5. Questões-chave relevantes, pertinentes, polémicas e/ou contraproducentes

5.1. As questões de fundo:

a) a criação formal de uma elite profissional (os professores titulares) que não pode ultrapassar um terço do corpo docente e à qual se acede por provas públicas de acesso.

b) A organização de provas públicas de acesso, tendencialmente heterónomas.

c) Os dispositivos hiperburocráticos de avaliação do desempenho.

d) A questão do reconhecimento das diferentes práticas profissionais (o factor da discriminação positiva; a forma de o consagrar).

e) Questão do fim da carreira única (polémica, mas teórica, profissional e organizacionalmente sustentável).

f) Reconhecimento e valorização do mérito.

g) Prémio de desempenho e outros dispositivos (a criar) de compensação.

5.2. Acções de formação contínua (art.º 16): privilegia-se a dimensão individual; sugere-se a consagração de um planeamento, execução, avaliação a nível profissional, organizacional e supra-organizacional.

5.3. Introdução de uma prova nacional de avaliação de conhecimentos e competências (art.º 22. n.º 1, alínea f) – esta prova não tem condições para avaliar o que diz pretender.

5.3.1. Não pode avaliar todos os conhecimentos necessários à profissão e muito menos as competências.

Quando muito avalia alguns conteúdos declarativos.

5.3.2. É preferível concentrar o rigor no ano probatório; é a prática que revela o bom professor, não um exame nacional; era bom que este mito se desfizesse. Assim, assume sobretudo uma dimensão simbólica.

5.3.3. Esta vantagem simbólica é contraditada por numerosos efeitos perversos: as IES começam a trabalhar para a Prova e empobrecerão o currículo (para já não falar na prova de desconfiança institucional que este exame revela).

5.3.4. Florescerão as indústrias normalmente associadas aos exames.

5.3.5. Perde-se o recurso à prova da realidade (muito mais importante).

5.3.6. É importante intervir na regulação externa da qualidade da certificação profissional; mas não desta forma; o caminho iniciado em tempos pelo INAFOP parece muito mais vantajoso, cruzado com os processos de auto-avaliação e hetero-avaliação do próprio ensino superior (veja-se o caso do Brasil e do abandono do "Provão").

5.4. Limitação excessiva do número de lugares de professores titulares por escola (não mais de um terço) (2, 25º): é um mero filtro administrativo e económico não se vendo em que contribui para melhorar as aprendizagens e mobilizar os professores para uma acção mais profissional.

5.5. Competências do professor titular no processo de apoio de professor em período probatório (art.º 32, n.º 4): individualizadas e singulares; era importante situar essas competências no âmbito das estruturas pedagógicas em que se integra, pois é de vital importância, aqui como noutros números, reforçar as práticas de cooperação e entreajuda; os desafios que hoje se colocam à profissão só são passíveis de ser vencidos se houver uma cooperação activa; para isso é necessária a confiança (que pode ser muito ameaçada se não destruída), tempo e espaço para um trabalho comum – o que está praticamente ausente.

5.6. Conteúdo funcional (art.º 36, n.º 2): O docente desenvolve a sua actividade profissional de acordo com as orientações de política educativa e do Projecto Educativo e Curricular de Escola ou Agrupamento, bem como no âmbito dos projectos de melhoria e desenvolvimento e no quadro, insistindo-se no erro de reforçar o individualismo, de desprezar as autonomias traduzidas nos instrumentos de gestão das escolas.

5.7. Conteúdo funcional (art.º 36, n.º 2, alínea j): participar nas actividades de administração e gestão da escola, nomeadamente no planeamento, criação e gestão de recursos. Parecendo um mero pormenor, evidencia uma estrutura profunda que organiza o documento: os professores são os executores de políticas concebidas alhures; os professores (a grande maioria) são tendencialmente proletários, que não podem ser autónomos e que têm de ser vigiados e punidos.....; planeiam e gerem o que outros (iluminados) pensam.

5.8. Funções do professor titular (4, art.º 36): acentuação excessiva da dimensão individualista da função; haveria vantagem em reforçar as funções de cooperação, produção e partilha de recursos e de investigação na acção no âmbito das estruturas pedagógicas; era importante combater a acção fragmentada e dispersiva.

5.9. Acesso a professor titular (art.º 39): parece excessivo o tempo (18 anos) para poder aceder a esta categoria; o modo de acesso é excessivamente académico, externo, tendencialmente inválido e injusto; os órgãos da escola têm de ter um palavra importante a dizer; as práticas educativas têm de ter um peso determinante nesse acesso; a principal questão é: qual a melhor, mais eficaz e mais justa forma de reconhecer o mérito profissional? Como é que a interacção pedagógica, as qualidades dos processos educativos são tidos em conta? Esta prova, que retoma o processo de triste memória do "acesso ao 8.º escalão", mais não é que um processo burocrático de filtragem administrativa de produção de elites. E o mais grave é que vai produzir elites inconsistentes.

5.10. Avaliação do desempenho (art.º 41): questão-chave; que deve permitir:

5.10.1. Inventariar os saberes existentes e evidenciados (não meramente a perspectiva de défice).

5.10.2. Sobrevvalorizar as qualidades dos processos educativos muito mais relevantes (e não meramente os resultados e uma orientação para os resultados).

5.10.3. Valorizar, reconhecer e apoiar e não meramente promover a excelência (supõe-se individual), chavão

vazio de sentido.

5.11. Âmbito e periodicidade: parece insensatez porque é excessiva uma avaliação anual com as características previstas; será o reino da papelada, do simulacro e do faz-de-conta; era preferível uma avaliação anual menos formalizada, mais leve e outra mais formalizada, por exemplo, no período de mudança de escalão; um dos efeitos perversos evidentes é a ritualização de um processo, o desgaste enorme de energias, a transformação do secundário no essencial, a criação de ambientes de maior crispação, conflito com impactos muito negativos na auto-estima profissional e em última instância nas qualidades de ensino e aprendizagem.

5.12. Comissão de coordenação da avaliação (art.º 44, n.º 5): a comissão deve integrar pelo menos quatro membros do C.P., como forma de garantir o predomínio do órgão pedagógico sobre o de administração; porque avaliar dever estar ao serviço da melhoria das práticas pedagógicas e deve haver congruência de princípios e propósitos.

5.13. Avaliação dos coordenadores de departamento (art.º 44, n.º 7): parece discutível que a avaliação seja feita por um inspector; embora isso possa ser defensável, ninguém melhor que os membros do departamento têm condições de fazer uma avaliação informada e rigorosa, mediante parâmetros previamente estabelecidos; sendo aliás feita pelos pares, a eleição contém implícita a ideia de avaliação, podendo recorrer-se a processos mais ou menos formalizados de avaliação; de notar ainda o pressuposto e o efeito: os pares praticam o 'amiguismo'; pouca gente quererá exercer a função; aliás esta pode ser uma questão de fundo: quem vai querer intervir nesta ordem profissional? Quem vai querer ser Coordenador de Departamento? O que vai ganhar com isso? Quem vai querer ser reconhecido com este estatuto?

5.14. Itens de classificação (art.º 46):

5.14.1. Parece ser defensável que seja o coordenador do DC a considerar a generalidade dos indicadores atribuídos à Direcção Executiva, fazendo pouco sentido segmentar a actividade do professor numa esfera pedagógica e outra supostamente 'administrativa'.

5.14.2. A generalidade das alíneas previstas no n.º 2 do art.º 46 podem e devem ser consideradas pelo coordenador; só assim se possui uma perspectiva integrada e sistémica que a avaliação deve ter.

5.14.3. Outro aspecto muito importante será o de prevenir o risco mais do que provável de transformar o acessório no essencial; conforme está, a avaliação do desempenho transformar-se-á num amontoado de papéis, num ritual sem sentido, seguindo-se o habitual tique burocrático de transformar os meios em fins (cfr. supra duas modalidades de avaliação).

5.14.4. Sugere-se, vivamente, um enquadramento muito genérico e mais leve deixando-se às escolas a sua regulação.

5.14.5. Por outro lado, é preciso ter presente o efeito da observação de aulas, do tempo requerido, do tipo de Departamentos existentes, e da necessidade de mobilização da figura de responsável/delegado de disciplina; veja-se um Departamento simples de Línguas Românicas com 26 professores x 3 aulas + 78 horas (no mínimo) para discutir as aulas observadas.

5.15. Ainda referente aos itens:

5.15.1. É absurdo considerar como factor a ter em conta o abandono e mesmo os resultados; como se sabe, há uma série de factores que constroem essa realidade e pode ser injusto introduzir aqui a dimensão da culpa individual – deveria haver outras formas de chamar essas evidências.

5.15.2. Quanto à participação dos pais, esta pode ser defensável se se situar, como parece ser o caso, num campo marginal e supletivo; importa, no entanto, ter presente a dimensão simbólica e os efeitos que tal prática pode ter.

5.16. O sistema de cotas de classificação, podendo ser sustentável, não deixa de introduzir, mais uma vez, a racionalidade burocrática e económica e de se basear, também mais uma vez, no pressuposto de que as pessoas não são capazes de uma avaliação justa e rigorosa; importa ver de que modo o princípio da desconfiança e da presunção (agora) da incompetência organiza o articulado; particularmente merecedor de atenção a exigência de 97% de assiduidade como condição *sine qua non* para obter "bom" (art.º 47, n.º 6); então se for a 95% das aulas e for um profissional excepcional já não pode ter "bom"? Que lógica totalitária é esta? E que factores mais ordenam o mérito?

5.17. Aquisição do grau de doutor: as evidências empíricas acumuladas ao longo dos anos provam que as credenciais emitidas pelo ensino superior não melhoram, *de per sí*, as práticas de ensino e aprendizagem; persistir neste caminho apenas serve os interesses da corporação universitária; não parece pois sensato fomentar agora a corrida aos diplomas de doutor que só vai tirar os professores das escolas e empobrecer a educação; no mínimo, a bonificação pela excelência de projectos e de práticas deveria ser igual ao título académico.

5.18. Acumulação de funções (art.º 74) : imposição (pelo menos aparente) de dedicação exclusiva sem possibilidade de opção; pressuposto da existência de um corpo privativo do estado e transformação dos professores em reféns de uma ordem totalitária; o que deve importar ao Estado é impedir o exercício de funções eticamente incompatíveis, obrigar ao cumprimento dos deveres profissionais e deixar o cidadão livre de fazer o que quiser. Esta norma afigura-se claramente totalitária. E a liberdade individual sempre vencerá. Ver também o art.º 111: obrigação de renúncia à luz de que princípios?

5.19. Componente lectiva (art.º 77): os professores do secundário sofrem um agravamento de 2 horas (o pressuposto do ECD ainda em vigor era o de que neste nível de ensino se exigia uma maior preparação, actualização, investigação); pode ser defensável que os professores do 2.º, 3.º e secundário tenham a mesma carga lectiva, pode até ser mais exigente leccionar níveis de ensino mais elementares, mas numa perspectiva profissional que considerasse o docente como investigador prático, como decisor curricular, a igualização deveria fazer-se pelas 20 horas. Importa não esquecer que as condições de exercício profissional se estão a

complexificar, a intensificar e, neste quadro, pode ser insensato organizar todo o ECD em sentido contrário. Ver, por outro, analogia com ensino superior.

5.20. Redução da componente lectiva (art.º 70): este duplo agravamento das condições de exercício (diferimento para os 50 anos do início da redução e a diminuição desta para 6 horas) vai ter efeitos vastos e nefastos: desde logo em termos simbólicos; depois, em termos reais: parece não haver bem a noção do que é hoje ensinar nas escolas, do desgaste que provoca; objectivamente, este agravamento das condições de trabalho não cria condições para melhoria das práticas.

5.21. Exercício de outras funções (art.º 80) - dupla perda: cessação redução do tempo lectivo e supressão de remuneração (actualmente prevista ainda que nunca regulamentada): não se vê como se vão mobilizar os professores titulares para acções e funções que só lhes vão trazer mais responsabilidades e problemas; revogado também art.º 134 – abono de remuneração por outras funções educativas.

5.22. Substituição de colegas: passa a fazer parte do conteúdo funcional normal, cessando o direito ao pagamento de horas extra.

5.23. Faltas (art.º 94): regulamentação inconsequente e burocrática.

5.24. Faltas por conta das férias: redução para um dia por mês.

5.25. Dispensas para formação (art.º 109, n.º 2) - dupla limitação: abarca apenas tempo não lectivo e inclui apenas a que é organizada pela máquina do ME; limitação injustificável; o legislador deve definir a natureza das acções a autorizar, mas deve deixar à liberdade individual e organizacional a frequência. Por exemplo, qual a lógica de impedir a frequência de um seminário de Didáctica organizado pelo ensino superior ou por outra entidade qualquer, desde que o programa científico e pedagógico seja relevante? O pressuposto de que só a administração é que pode oferecer formação credível (que permita uma dispensa) é absolutamente insustentável.

5.26. Transição da carreira docente (art.º 10): pode ser problemático que apenas transitem para professores titulares equiparados os docentes que se encontrem nos 9.º e 10.º escalões; por outro lado, a conjugação do tempo de serviço com as qualificações acrescidas já obtidas (cinco anos de licenciatura + profissionalização (um ou dois anos) + mestrado (dois a quatro anos) deveria bastar para os considerar como professores titulares para todos os efeitos. Aliás parece suicida colocar no limbo organizacional as pessoas mais qualificadas do sistema; as que durante mais tempo investiram na sua qualificação.

5.27. É inaceitável que se desqualifiquem os professores em exercício (ver nota anterior sobre acesso a professor titular), impedindo-os de integrar júris das provas de acesso para professor titular e reservando esse papel durante três anos para professores do ensino superior; assumpção de pressuposto mais do que discutível de que os professores do Ensino Superior são os mais credenciados para avaliar as competências quando há demasiadas evidências que isso não é verdade.

5.28. Escalões de progressão: apenas três para cada categoria de professor. Fortíssima redução, do oitenta para o oito. Falta ver o impacto.

6. Questões a esclarecer:

6.1. Conceito e implicações da fixação de dotações globais para a carreira docente (art.º 25, n.º 1).

6.2. Perfis de competência: as áreas de desempenho (art.º 35, n.º 4) devem ser alargadas à avaliação; clarificar o conceito de "integração do currículo".

6.3. Exercício de funções não docentes: (art.º 40): acaba toda a equiparação?

6.4. Perfis mínimos de qualidade (art.º 41, n.º 2): clarificar conceito e implicação.

6.5. Necessidade de clarificar alínea e) do n.º 3 do art.º 41: facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente? Como um objectivo de avaliação do desempenho?

6.6. Alcance do n.º 6 do art.º 41. 6.7. Fundamento e implicação da interrupção do processo de avaliação por motivo de licença de maternidade, doença prolongada, etc. (art.º 47, n.º 7).

6.8. Cálculo da remuneração horária (art.º 61): implicações?

7. Questões de pormenor:

7.1. Conteúdo funcional do n.º 1 do art.º 36: poder-se-á falar de "com plena responsabilidade"? Não há "plena responsabilidade". Ou há responsabilidade ou não.

7.2. Justifica-se a manutenção dos "deveres militares" (art.º 22, alínea c)?

7.3. Prazo reclamação (art.º 48, n.º 1): aumentar para 10 dias.

8. Efeitos previsíveis benéficos

Um exercício de análise que se procura rigoroso deve tentar "ver" os efeitos benéficos das mudanças a decretar. Implica nomeadamente analisar se os professores vão ter condições psicológicas, físicas, organizacionais, ambientais para trabalharem melhor. Sabe-se que vão ter de trabalhar mais. Ignora-se se vão trabalhar melhor. Se os dispositivos vão gerar lógicas de cooperação, auto e hetero-formação. E há sérias dificuldades em identificar os benefícios possíveis. De qualquer modo, admitindo a sua possibilidade, vamos considerar:

8.1. Pressão organizacional, social para melhoria do desempenho.

8.2. Aumento da implicação pessoal e profissional.

8.3. Reforço da actualização profissional.

8.4. Reforço da preparação das actividades educativas.

8.5. Reforço da competição (pelos bens escassos) – ainda que a competição não é um bem em si mesma.

8.6. Reforço do acompanhamento e apoio intra-organizacional.

9. Efeitos previsíveis perversos

Já os efeitos perversos são fáceis de identificar:

- 9.1. Colocação no limbo organizacional dos elementos provavelmente mais qualificados; perda de identidade e estatuto de profissionais que deixam de "ser" e passam a "ser equiparados"; ora esta opção poderá ser calamitosa para o êxito da mudança.
- 9.2. Aumento do tempo e intensificação de trabalho, conflitualidade interna, mais desgaste e *burnout* profissional; acréscimo de absentismo por razões médicas; aumento do mal-estar profissional; degradação dos ambientes escolares; afectação das relações professores-alunos e professores-pais.
- 9.3. Reforço da lógica burocrática (formalidade, predomínio do escrito, uniformidade, perversão típica de transformação dos meios em fins).
- 9.4. Liquidação provável das lideranças informais, gestação do alheamento e da fuga profissional; provável recusa dos melhores líderes em quererem gerir o caos organizacional; será o caso dos próximos tempos (de vazio das elites reconhecidas oficialmente).
- 9.5. Construção de hierarquias inconsequentes, disputas internas, das lógicas anárquicas e políticas.
- 9.6. Conflitos entre a autoridade e os múltiplos poderes que se tenderão a organizar em torno dos líderes reais; as escolas poderão transformar-se em campos de batalha onde se disputarão os recursos escassos.

10. Sugestões de alteração

Em termos genéricos, sugere-se, vivamente:

- 10.1. Que se promovam a professores titulares os que ao longo do tempo deram provas de distinção (seja pelas qualificações acrescidas, seja qualidade dos desempenhos....) – esta pode ser a principal força aliada das mudanças; caso contrário será a principal e mais forte oposição.
- 10.2. Que se aligeirem os procedimentos burocráticos da avaliação anual.
- 10.3. Que se alargue para 50% o número de professores titulares.
- 10.4. Que no processo de acesso a professor titular se valorizem as práticas profissionais realizadas ao longo dos anos (não se hipervalorizando a situação-exame).
- 10.5. Que nos processos de regulação, avaliação e acesso se valorize uma perspectiva de auto-regulação e de valorização das escolas e dos professores.
- 10.6. Que se pondere a anulação do "provão" e se substitua por mecanismos de regulação *a priori*.
- 10.7. Que se flexibilize o sistema de cotas.
- 10.8. Que se valorizem e reconheçam os saberes existentes.
- 10.9. Que se ponderem as condições de exercício de coordenação de departamento.
- 10.10. Que se adopte uma perspectiva de avaliação mais integrada e centrada na acção.
- 10.11. Que o ECD seja congruente com uma actividade profissional que tem de ser cada vez mais cooperativa, solidária; e que é cada vez mais exigente, complexa e intensa (e por isso a perspectiva não pode a de restrição excessiva de direitos).
- 10.12. Que o estado resista à tentação de regular a vida privada extra profissional dos cidadãos e apenas se atenha a impedir a acumulação de funções eticamente incompatíveis; e que não cuide que pode vencer a liberdade de existir.
- 10.13. Que o Ensino Superior não seja erigido a referência, quando se sabe que em muitas circunstâncias os seus padrões de desempenho (nomeadamente pedagógico) são degradantes.

11. Das estratégias de condução das mudanças

Um ECD é um dos mais poderosos reguladores da acção profissional. Mas, a investigação ensina que as pessoas, nos seus contextos de acção, vencem mais ou menos facilmente as reformas, manipulam-nas e fazem-nas funcionar segundo os seus interesses.

- 11.1. Portanto, um dos requisitos fundamentais do êxito é atrair os melhores para esta mudança radical. E isso parece não acontecer. Faz-se tábua rasa das capacidades existentes e quer-se começar (quase) do zero. A manter-se, é o primeiro e grave erro.
- 11.2. Segunda linha de acção: evitar o excesso de regulamentação, nomeadamente na avaliação anual do desempenho. Evitar a obsessão uniformista; permitir a liberdade de acção responsável.
- 11.3. Terceira linha: evitar a pressa da aprovação. É evidente que se não vai agradar a todos, nem sequer à maioria. Mas, dada a centralidade da matéria, é preferível um ECD que colha o acordo das elites profissionais (não necessariamente sindicais) e demore mais tempo do que um decreto imposto no Verão. O tempo é aqui um conselheiro vital.
- 11.4. Quarta linha: informação, explicitação, persuasão das vantagens para os professores que querem ser profissionais (e há aqui mudanças a fazer) de forma a conquistá-los (há já muitas evidências empíricas que provam que, muitas vezes, as boas medidas geram péssimos resultados).
- 11.5. Quinta linha: criação das vantagens simbólicas e funcionais para os que vão ser os pilares da mudança; os gestores intermédios. Também aqui há muito a fazer.