



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR À LUZ DOS  
DOIS ÚLTIMOS MODELOS**

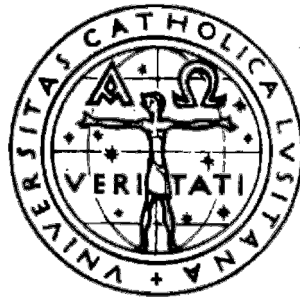
**Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre  
Em Ciências da Educação - Administração e Organização  
Escolar.**

**Por**

**Dulcínio José Parente Videira**

**Faculdade de Ciências Sociais de Braga**

**Braga, 2012**



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR À LUZ DOS  
DOIS ÚLTIMOS MODELOS**

**Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre  
Em Ciências da Educação  
Administração e Organização Escolar.**

Por

**Dulcínio José Parente Videira**

**Faculdade de Ciências Sociais de Braga**

**Sob a orientação de: Professor Doutor António Sousa Fernandes**

**Braga, 2012**

Dedico este trabalho à minha esposa  
Marta e aos meus filhos Maria e José com  
todo o meu carinho

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este trabalho fosse realizado. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

O principal prejudicado com esta minha dissertação foi a Marta. A ela, antes de a quaisquer outros, devo o profundo agradecimento pelo modo como me aturou, pelo modo como sempre me apoiou e acompanhou ao longo desta árdua e custosa caminhada. Sempre que necessário soube aconselhar e soube criticar, como sempre e em tudo na vida. Pelas alegrias, momentos felizes, desânimos, angústias e essencialmente pela compreensão.

Aos meus pais, Cecília e José pela forma como me inculiram a alegria de viver, fazer tudo o melhor possível e a confiança necessária para realizar os meus sonhos.

Aos meus sogros, Teresa e Salvador pelo incentivo e apoio que me deram.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Sousa Fernandes a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato por ambas e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Aos meus colegas Céu Salgueiro, Isabel Cruz e Hermínia Torres, pelo apoio e orientação disponibilizados na realização deste trabalho, conselhos e sugestões, além das palavras de ânimo que imprimia sempre que achava necessário.

**Obrigado!**

## ÍNDICE

Abreviaturas .....	5
1 – Sumário .....	6
2 – Introdução.....	8
3 – Problemática .....	10
<b>4- Fundamentação teórica</b>	
4.1 O conceito de Organização .....	14
4.2. A Escola como Organização .....	16
4.3. A Liderança no Contexto Escolar .....	20
4.4 Organização escolar à luz do Decreto Lei nº 115-A/98 .....	24
4.5 Organização escolar à luz do Decreto Lei nº 75/2008 .....	31
4.6 O Clima na Organização Escolar .....	36
4.7. Organização Escolar e Projeto Educativo de Escola .....	38
4.8. A Gestão Intermédia .....	41
<b>5. Análise e reflexão</b>	
5.1 Aprendizagens profissionais mais relevantes .....	43
5.2 Projeção do conhecimento adquirido através da reflexão sobre a ação .....	48
6 – Conclusão .....	50
Bibliografia .....	52
Legislação .....	54
Anexo I – Plano de ação geral 2006/2009 .....	55
Anexo II – Projeto de intervenção educativo 2009/2013 .....	60

## **ABREVIATURAS**

**ASE** - Ação Social Escolar

**DL** - Decreto Lei

**EE** - Encarregados de Educação

**LBSE** - Lei de Bases do Sistema Educativo

**ME** - Ministério da Educação

**PEE** - Projeto Educativo Escolar

**RI** - Regulamento Interno

**SPO** - Serviços de Psicologia e Orientação

**TIC** - Tecnologias da Informação e Comunicação

## 1 - Sumário

Iniciei a minha formação académica e a minha procura de aprofundamento dos meus conhecimentos na área em que me sentia mais motivado, no ano de mil novecentos e noventa e um na Universidade do Minho no curso de matemática (ensino de). Realizei a minha licenciatura na área da matemática, o que me habilitou e forneceu competência para a atividade docente. Esta licenciatura incluía um estágio integrado que realizei na Escola Secundária de Monserrate no ano letivo de mil novecentos e noventa e cinco e mil novecentos e noventa e seis. Ao longo desse ano promovi atividades de desenvolvimento e enriquecimento curricular.

No ano seguinte fiquei colocado na escola básica com segundo e terceiro ciclos e ensino secundário Pintor José de Brito, onde me encontro até à presente data. Ao longo da minha carreira, para além de lecionar matemática, ocupei diversos cargos de gestão intermédia. Fui diretor de turma de turmas do terceiro ciclo e ensino secundário, fui responsável pela elaboração dos horários, fui responsável pelo programa dos exames nacionais do ensino secundário, entre outros.

Nos anos de dois mil e três a dois mil e seis ocupei o cargo de assessor do conselho executivo. Durante estes anos prestei apoio na área da ação social escolar, nomeadamente na atribuição dos auxílios económicos e nos transportes escolares e dei apoio à gestão informática das atividades do conselho executivo e dos serviços administrativos.

Nos anos de dois mil e quatro a dois mil e seis fui membro da assembleia de escola, tendo participado na aprovação de documentos importantes e pertinentes para a organização e gestão da escola, tais como o projeto educativo e o regulamento interno, tendo sempre com interesse máximo a qualidade do ensino e sucesso educativo.

Ao longo do meu percurso profissional deparei-me com várias mudanças no sistema educativo e com dois modelos de gestão. No triénio dois mil e seis, dois mil e nove, integrei uma lista para ser membro ativo do conselho executivo tendo sido eleito vice-presidente. No desempenho deste cargo foram-me atribuídas as seguintes funções: responsável pela execução e planificação da área da ação social escolar; responsável pela gestão dos espaços, instalações e equipamentos, bem como dos outros recursos educativos; responsável pelo recrutamento do pessoal não docente, bem como pela sua avaliação; responsável pelo estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação com outras

escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades; responsável pela elaboração e aplicação do plano de emergência e de prevenção da escola; deveria ainda assumir as funções da presidente do conselho executivo, se esta estivesse de estar ausente.

No ano de dois mil e nove, com a introdução do decreto lei número setenta e cinco de vinte e dois de abril de dois mil e oito em que o conselho executivo dá lugar a uma direção, fui convidado a ocupar o cargo de subdiretor, que ocupo até à presente data. Neste papel sou: responsável pela área da ação social escolar; responsável pela distribuição do serviço docente e não docente; responsável pela elaboração do projeto de orçamento, em conformidade com as linhas emanadas pelo conselho geral; responsável por gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como outros recursos educativos; proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente e não docente; proceder à avaliação do pessoal não docente; substituir a diretora nas faltas e impedimentos; responsável pelo plano de prevenção e emergência.

Desde o ano dois mil e seis que sou membro do conselho administrativo. Tive como funções aprovar o projeto de orçamento anual em conformidade com linhas orientadoras da assembleia de escola e mais tarde pelo conselho geral, elaborar o relatório de contas de gerência, autorizar a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira da escola e zelar pela atualização do cadastro patrimonial da escola.

No ano de dois mil e cinco assumi o cargo de coordenador das Tecnologias Informáticas e da Comunicação, o qual continuo a ocupar. Tendo como principal função constituir de uma equipa de apoio técnico pedagógico, de forma a garantir o bom funcionamento do equipamento informático (redes, salas TIC). Assumi o papel de interlocutor para assuntos relacionados com esse funcionamento junto dos serviços centrais. No exercício desta função também elaborei um plano de ação anual para as TIC no quadro do Projeto Educativo da Escola, identifiquei as necessidades de formação dos professores e promovi a integração das TIC nas atividades letivas e não letiva.

## 2 - Introdução

No sentido de traçar caminhos que nos possam conduzir à construção de um futuro capaz de dar respostas às carências educativas atuais, torna-se necessário investir na criação de um ambiente organizacional recetivo à mudança, apostando em saltos qualitativos que incitam as ruturas necessárias à construção do futuro. Isto só é possível se passarmos para uma administração e gestão escolar assente numa autonomia vivida, participada e assumida e uma liderança eficaz.

O desafio de qualquer tipo de liderança consiste em capitalizar os diferentes conhecimentos, competências e qualidades para atingir os objetivos organizacionais, sendo para tal, necessário um trabalho de envolvimento e partilha, baseado na associação de todas as aspirações e visões individuais.

À medida que as escolas avaliam as mudanças fundamentais que vão ocorrendo vai-se constatando que o sucesso é mais facilmente atingido se as mudanças forem apoiadas por uma reavaliação dos conceitos e estruturas de gestão, e se os participantes na vida escolar forem capazes de identificar o seu potencial no contexto educativo.

Em dois mil e oito foi introduzido um novo modelo organizacional escolar. Este modelo fez-me deparar com uma mudança a nível de atuação no órgão de gestão que anteriormente ocupava como vice-presidente e que passei a ocupar como subdiretor. Estas mudanças introduzidas na organização da escola e na assunção de novas funções exigiram um maior capacidade de liderança e de supervisão de pares, dado que passei a ter uma intervenção mais direta sobre a escola.

A qualidade do trabalho realizado nas escolas depende em grande parte da forma como as estruturas de orientação educativa assumem o papel que lhes cabe. Uma vez que desempenhei cargos em dois modelos de gestão diferentes, irei debruçar-me nesta reflexão sobre este período de grandes mudanças no exercício da profissão docente e a aprovação de um novo estatuto da carreira docente. É este o objetivo deste trabalho, mostrar quais as mais valias que adquirimos nesta mudança e quais as perdas efetivas às quais estivemos sujeitos.

Desta forma, e após a temática exposta, a revisão bibliográfica e a minha experiência pessoal apresento como ponto de partida as seguintes questões:

- Que mudanças se operaram a nível de atribuição de competências e composição dos órgãos de gestão de escolas?

- Que impacto teve o novo modelo de gestão na direção das escolas?

Estabeleci como objetivo geral o seguinte:

-Perceber de que forma mudou a atuação dos órgãos de gestão com a mudança do modelo organizacional.

Estabeleci como objetivos específicos os seguintes:

- Entender as mudanças operadas nos dois modelos;

- Estabelecer comparações e delinear diferenças entre os dois modelos operacionais;

- Apresentar conclusões tendo em vista o meu percurso profissional e a minha experiência nos dois modelos.

Tendo em vista a problemática apresentada e a minha experiência de vida e profissional, o meu trabalho será estruturado da seguinte forma: apresentação da situação concreta de mudanças organizacionais e modelos de gestão educativa, relato de todas as situações de mudança a que fui sujeito com a contextualização do meu percurso enquanto membro de um órgão de gestão; interpretação das mudanças à luz de quadros teóricos, face às situações, aos problemas e às diferentes teorias de ação; análise e reflexão das aprendizagens profissionais mais relevantes e projeção do conhecimento adquirido através da reflexão sobre a ação; e finalmente, uma conclusão sobre o que aprendi com este relatório e como poderei mobilizar essa aprendizagem para a ação profissional/organizacional.

### **3 - Problemática**

Qualquer processo de mudança, exige um grande envolvimento por parte de todos os agentes educativos para que surta efeitos. Se não houver lideranças com capacidade de mobilizar e de envolver os seus atores através do incentivo à iniciativa e à intervenção, os objetivos não serão alcançados.

O contexto de mudança vai desencadeando comportamentos de insegurança, desconfiança e uma certa confusão que se vão desvanecendo, à medida que o processo de adaptação se vai desenvolvendo e os envolvidos clarificam o rumo da sua ação. É, no entanto, um processo que requer algum tempo, uma ação concertada e persistente e uma reflexão e avaliação sistemática por parte de todos os intervenientes. Desta forma, torna-se de suma importância que a capacidade de gestão e liderança esteja assente em fatores motivacionais e de gestão adequada.

A pessoa que pretende assumir o cargo de gestão de uma escola, deve apresentar algumas características que podem influenciar diretamente a forma como se vai conduzir a gestão da escola. Não será necessário ter todas as qualidades, mas se essa pessoa se autoavaliar e se souber ouvir as pessoas que o rodeiam, poderá mais facilmente identificar as suas deficiências e saber os aspetos que deve melhorar.

Há dezasseis anos que sou professor. Os últimos oitos foram praticamente ocupados com cargos de membro de assembleia de escola, assessoria técnico pedagógicos e órgãos de administração e gestão da escola.

A minha aventura na gestão da escola, iniciou-se no ano de 2003 quando fui convidado para assessor do conselho executivo, mais propriamente para assessorar o vice presidente da altura com responsabilidade na área da ação social escolar. Nessa altura dei apoio na atribuição dos auxílios económicos, nos transportes escolares e na gestão informática das atividades do conselho executivo e dos serviços administrativos. Os serviços administrativos, como ainda acontece nos dias de hoje, careciam da falta de um técnico do ASE. Nesta situação era o próprio conselho executivo que organizava o processo todo para a atribuição dos auxílios económicos, desde a distribuição dos boletins, recolha e atribuição do escalão correspondente. Na altura uma das funções do vice presidente era gerir os valores atribuídos por despacho referentes ao material escolar e manuais escolares que os alunos subsidiados tinham direito. Os contactos entre as transportadoras e a escola também eram efetuados por mim. Nessa altura estavam em fase de implementação na

escola de vários programas informáticos, de apoio aos serviços administrativos, nomeadamente um programa de alunos, outro de vencimentos e outro referente ao ASE. Era minha função como assessor dar apoio à implementação dessas aplicações informáticas.

Com este cargo obtive várias competências, designadamente no planeamento e execução das atividades da ação social escolar e gerir as instalações, espaços e equipamentos bem como outros recursos educativos. Por outro lado existia uma relação muito próxima com o conselho diretivo da altura, o que permitiu trocar ideias sobre tomadas de decisão sobre as diferentes problemáticas de gestão.

No ano de 2004 fiz parte de uma lista para a assembleia de escola, da qual fui eleito. Este cargo permitiu-me entrar em contacto com documentos importantes para a gestão da escola tais como o projeto educativo, o regulamento interno, plano anual de atividades, relatório de conta da gerência e definir as linhas orientadoras para definir o orçamento.

O meu primeiro grande desafio surgiu no ano de 2006, quando integrei uma lista de candidatura para o conselho executivo. A candidatura foi de acordo com o Decreto-lei n.º 115-A/98 de 4 de maio, alterado pela Lei n.º 24/99 de 22 de abril. A lista era constituída por cinco elementos, a presidente e quatro vice-presidentes, visto que no agrupamento funcionava com o ensino pré-escolar conjuntamente com o ensino básico e secundário. Primeiramente elaboramos um plano de ação geral (anexo 1), baseado no projeto educativo e no conhecimento profundo, por parte da equipa, das realidades do agrupamento. Foram definidas as áreas fundamentais de intervenção e foram definidos objetivos para três grandes áreas: gestão de recursos humanos; gestão de recursos físicos e materiais; escola/comunidade. Em Julho do mesmo ano tomamos posse.

Em reunião realizada com todos os elementos do conselho executivo, foram atribuídas funções a cada membro. No meu caso foram atribuídas as seguintes funções: responsável pela execução e planificação da área da ação social escolar; responsável pela gestão dos espaços, instalações e equipamentos, bem como os outros recursos educativos; substituir a presidente do conselho executivo sempre que ela se ausentava; fui responsável pelo recrutamento do pessoal não docente, bem como pela sua avaliação; estabelecer protocolos e acordos de cooperação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades; responsável pela elaboração e aplicação do plano de emergência e de prevenção da escola.

Neste mandato, que foi de três anos, além das funções que me foram atribuídas, tive que lidar com outro tipo de situações, que não estavam previstas em despacho regulamentar e que fazem parte de uma gestão. Uma das situações que me ocupou muito tempo foi a mediação de conflitos, entre grupos de interesses distintos, entre professores, entre o pessoal não docente e entre encarregados de educação e a escola. Por vezes passamos grande parte do nosso tempo na escola a resolver este tipo de situação e não nos debruçamos no que realmente é importante, que é o promover o sucesso, prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade das aprendizagens e dos resultados.

No triénio, além do cargo que ocupava, também tinha componente letiva e era coordenador TIC do agrupamento. Este último cargo foi delegado em mim, visto que era responsável pela gestão dos espaços, instalações e equipamento e como tinha uma boa equipa TIC era muito vantajoso ser coordenador, porque todos os problemas que existiam chegavam ao conselho executivo e facilmente distribuía tarefas pelos colegas. Por outro lado estava a ser implementado o plano tecnológico e como era necessário tomar decisões constantemente, era muito mais fácil gerir.

O último ano foi extremamente complicado devido à implementação de um novo modelo de avaliação dos professores. Criou conflitos entre professores, entre o próprio conselho executivo e os professores, o que se veio a repercutir de forma negativa nos resultados dos alunos. Já Luc Brunet (1999) dizia “ *o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional*”.

Ainda decorria o mandato, quando foi publicado o Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, que veio revogar o Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de Maio. Este novo decreto alterou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundários, deixou de existir a figura de conselho executivo e passou a existir só a figura de diretor.

Com este novo modelo e após ter decorrido o processo eleitoral para a eleição do diretor do agrupamento de escolas pintor José de Brito, fui nomeado, em junho de 2009, para o cargo de subdiretor. Cargo que ainda continuo a ocupar, sendo o meu segundo grande desafio na minha carreira a nível de administração e gestão escolar.

Para este novo cargo, a diretora apresentou um plano de ação (anexo 2), onde propôs colmatar algumas deficiências que existiam no agrupamento enunciadas no projeto educativo do agrupamento. Este plano é individual e foi apresentado no conselho geral,

sendo este órgão que elegeu o diretor. Ao contrário do modelo anterior que era o total do pessoal docente e não docente, representantes dos alunos no ensino secundário, bem como representantes dos encarregados de educação que elegia o presidente do conselho executivo, no novo modelo é o conselho geral onde estão representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local, que elegem o diretor.

As minhas principais funções são: responsável pela área da ação social escolar; distribuição do serviço docente e não docente; elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas emanadas pelo conselho geral; gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como outros recursos educativos; proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente; proceder à avaliação do pessoal não docente; substituir a diretora nas faltas e impedimentos; responsável pelos planos de prevenção e emergência; responsável pelas plataformas de contratação pública.

Como se pode verificar a minha intervenção neste novo modelo é um pouco mais ampla e com um papel mais interventivo e de responsabilidade. Por vezes até me questiono se não estou a ultrapassar as minhas competências. Todos os dias são necessárias tomadas de decisões e por vezes devido ao aglomerado de reuniões, nem sempre a diretora está presente. Por exemplo, quando existe uma participação disciplinar de um aluno, o diretor pelo estatuto do aluno do ensino não superior, Lei nº 39/2010 de 2 de setembro, tem um dia útil para instaurar um processo disciplinar e se achar necessário poderá suspender o aluno por um prazo máximo de dez dias. Caso o diretor não esteja, terá que ser o subdiretor a decidir, e se a decisão não for a que o diretor achava melhor?

Com este novo modelo e devido ao cargo que ocupo, optei por não ter carga letiva. O meu horário é de trinta e cinco horas, o que me veio libertar bastante para uma entrega absoluta para o cargo que ocupo. Não tenho nenhum assessor.

## 4- Fundamentação teórica

### 4.1 O conceito de organização

Durante a sua vida, o indivíduo sempre esteve integrado em organizações, como a familiar, a escolar, a profissional, a social... A organização aparece, assim, quando os seres humanos começaram a viver em conjunto. Na verdade *“No decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma – simples ou complexa – de administrar as organizações”* Chiavenato, (2004, p. 40).

Se as organizações enquadram a vida social, importa caracterizar os seus aspetos mais importantes, o seu funcionamento e os reflexos da sua existência. Afinal responder à pergunta – o que são organizações?

O vocábulo organização tem origem no grego *“organon”*, que significa instrumento, utensílio, e é usado em duas aceções, para designar unidades e entidades sociais, como, por exemplo, as fábricas, os bancos, a Administração Pública, mas também as suas formas de organização, a articulação dos meios disponíveis aos objetivos perseguidos, a integração dos membros que as compõem num todo coerente.

Costa (2003, p. 12) refere que a definição deste conceito pode apresentar-se bipolar *“simples ou complexa”*, dependendo de quem a investiga. Sendo o leque de investigadores muito amplo. Desta relação simplista à crescente complexidade, o autor destaca, respectivamente, Etzioni (1984), Worsley (1997), Litterer (1997) e Lima (1992). À definição de organização atribui-se diferentes *“conotações”* de acordo com a funcionalidade da perspetiva de cada organização e ainda, face à existência de uma área de investigação multifacetada, constituída por diferentes teorias organizacionais *“que enformam os diversos posicionamentos, encontrando-se, por isso, cada definição de organização vinculada aos pressupostos teóricos dos seus proponentes”* (Ibidem). Sousa (1990, pp. 15-19) entende a organização não só em termos da sua inserção social e económica como também a inclui num *“sistema social inserido num meio social mais vasto”*, ou seja, a organização precisa de motivar todos os elementos (indivíduos e organizações) que fazem parte da sua constituição e do seu desenvolvimento dando cumprimento aos objetivos inicialmente pretendidos, pela mesma, passando por uma

colaboração ativa e pela concretização de objetivos pessoais (valores, atitudes, necessidades e expectativas) dos seus membros. Sabendo-se que toda e qualquer organização é constituída por grupos de indivíduos e que os mesmos não devem ser só vistos, pelas instituições, em termos da sua inserção social e económica, como também, a nível psicológico/social. Estes processos de resposta podem ser considerados como “*estratégias de voz*”, ou seja, uma forma de resolver problemas pessoais, do envolvimento ativo na organização (lealdade, colaboração...). Verifica-se ser de extrema importância a relação entre estes fatores e os métodos de atuação de cada organização. É através dos fatores organizacionais, como a socialização, a cultura, os fatores individuais de natureza psicológica e outros, que cada um destes processos se realiza na própria organização.

Assim posso concluir que uma organização é uma entidade social, com uma direção conscientemente assumida, com fronteiras bem delimitadas e visando sempre a realização de determinados objetivos. O facto de poder ser classificada como uma entidade ou unidade social decorre de ser integrada por grupos de pessoas que se relacionam e interagem dentro e fora da organização sem perder a noção das fronteiras e a distinção entre membros e não membros, mesmo que a organização mude ao longo dos tempos e os seus limites sejam por vezes difíceis de precisar. Qualquer organização encontra plena justificação na realização de determinados objetivos coletivos que seriam inatingíveis pela atividade de uma só pessoa ou de várias pessoas trabalhando isolada e descoordenadamente.

Qualquer organização vive mergulhada no mundo envolvente com tudo o que isso significa de desafios e oportunidades, expectativas e perplexidades, sujeita às interações mais variadas, algumas das quais potenciam a sua ação enquanto outras as limitam, e é neste processo não linear que o futuro obrigatoriamente se vai construindo.

## 4.2. A Escola como Organização

A escola sofreu ao longo dos tempos grandes transformações das suas dimensões e estruturas, adaptando-se às mudanças ocorridas na sociedade em que se insere, transformando-se numa organização com especificidade própria.

Os sistemas educativos encontram-se no centro de muitas pressões, ao respeitar a diversidade dos indivíduos e dos grupos, mantendo, contudo, o princípio de homogeneidade que implica a necessidade de observar regras comuns.

É da incumbência dos sistemas educativos darem resposta aos múltiplos e complexos reptos das sociedades da informação, na perspetiva dum enriquecimento contínuo dos saberes e do exercício duma cidadania virada às exigências do nosso tempo. Contudo, não nos podemos esquecer que os sistemas educativos fazem parte integrante dessa sociedade que exige mas que, de igual modo, deve dar o exemplo de cidadania e colocar e disponibilizar recursos materiais e humanos, para que as escolas possam exercer o papel que a sociedade lhes confere.

Assim, a escola é uma organização complexa e específica, porque é constituída, essencialmente, por indivíduos, todos diferentes quer a nível emocional, quer a nível das suas vivências económicas, socioculturais e ainda com ritmos de aprendizagem diferentes.

Esta especificidade que é a organização escolar traduz-se numa realidade complexa viva, num espaço físico e social alargado onde se conjugam todas as dimensões do conhecimento, bem como a cultura que a constrói continuamente e em simultâneo, com finalidades próprias e específicas que todos os elementos dos vários níveis de intervenção pretendem concretizar com sucesso.

Na tentativa de melhor definir a escola como organização específica, Alves (1999, pp. 10-11) realça diferentes definições sobre este conceito, através de vários autores, entre outros, destacamos: Weinert (1987), Formosinho (1986), Bush (1986), Paisey (1981) e Mateu (1979).

Face ao elevado número de investigadores que se dedicaram ao estudo deste conceito, Alves (1999, p. 10) considera que a escola poderá ser encarada uma organização, em sentido genérico, pelo facto, de ser possível compará-la a uma “*unidade social*”, a um “*sistema social complexo, multivariado e interdependente*”. No entanto, todos os conceitos

genéricos de organização têm em comum os seguintes fatores: “(...) *existência de indivíduos e grupos inter-relacionados; orientação para consecução de objetivos; diferenciação de funções; coordenação racional intencionada; continuidade ao longo do tempo*” (Idem, p. 11).

Referindo-se às escolas públicas, “*correntemente consideradas unidades burocráticas*”, este autor questiona o tipo da sua especificidade bem como a compreensão das linhas orientadoras que compõem o seu funcionamento, sabendo-se que este tipo de escolas são introduzidas, definidas e reguladas por um sistema centralizado e burocrático (Idem, p. 12). Alves (1999, p.13) fala de dois conceitos comentados pela teoria da administração, que são os de organização formal e informal. O primeiro conceito refere-se às estruturas organizacionais, objetivos, sistema de comunicação e de controle, regulamentos estabelecidos especialmente pela administração. No segundo conceito referem-se a um conjunto de relações ou interações que surgem espontaneamente entre os seus membros e que não estão previstas ou formalizadas. É do conjunto formado pelas estruturas, regras e procedimentos que constituem a organização formal e pelas relações/interações informais entre os seus membros que constituem a organização informal que resultam as organizações reais tais como as conhecemos.

Nesta linha de pensamento, o autor caracteriza a escola como “*racionalidades burocráticas*” do seguinte modo:

“(...) *a escola é uma organização formal caracterizada pela divisão do trabalho, pela fragmentação das tarefas, pela hierarquia da autoridade, pela existência de numerosas regras e regulamentos que aspiram a todo o custo prever e responder, pela centralização da decisão, pela impessoalidade das relações, pelo predomínio dos documentos escritos, pela uniformidade de procedimentos organizacionais e pedagógicos*” (Idem, p. 10).

Não nos esqueçamos que a escola teve inerente a si própria e à sua função, objetivos muito específicos, sendo o aluno o objeto de toda a sua atuação, pensando-o como revelador da sua prática considerando que, quando há êxito, toda a escola na base da sua formação é uma escola de sucesso.

Lima (2001) fala-nos de quatro modelos organizacionais escolares, apresentados por Per-Erik Ellström: modelo racional; modelo político; modelo sistema social; modelo anárquico. No modelo racional acentua o consenso e a clareza dos objetivos organizacionais e prevê a existência de processos e de tecnologias certas e transparentes. As organizações são vistas como formas de realização de objetivos e de preferências numa visão instrumental centrada

na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais. Assim, a ação organizacional é entendida como sendo o produto de uma determinada decisão claramente identificada, ou de uma escolha deliberada, calculada, em suma, racional. Lima (2001, p.21) considera que embora o modelo racional não seja exclusivo da burocracia, prefere-o designa-lo por modelo burocrático, um modelo que estuda as organizações como organizações burocráticas. Com efeito, a racionalidade não é exclusiva do modelo racional, assume contornos diferentes e está presente em outros modelos. Por outro lado o modelo burocrático-racional tem na sua base a teoria burocrática de Max Weber a qual assenta no pressuposto de tornar qualquer organização racional, isto é, aquele que afasta erros, afetos e sentimentos, desvios em relação ao curso racional da ação. Chiavenato (2004, p. 266-267) burocracia decorre da necessidade de criar modelos organizacionais muito bem definidos dado o crescente tamanho e complexidade das organizações, surgindo assim, como um modelo de organização, e não de administração. A burocracia, segundo Weber, traz consigo diversas vantagens essencialmente devido à sua racionalidade, o que significa dizer que procura os meios mais eficientes para atingir as metas da organização. A precisão com que cada cargo é definido proporciona o conhecimento exato de cada responsabilidade. Como as atividades são organizadas em rotinas e realizadas metodicamente, e, conseqüentemente, tornam-se previsíveis, acaba por conduzir a confiabilidade entre as pessoas, evitando, assim o atrito entre elas. A rapidez nas decisões, obtida pela tramitação de ordens e papéis, e pela uniformidade de rotinas e regulamentos que colaboram para a redução de erros e custos. A facilidade de substituição daquele que é afastado e os critérios de seleção apenas por competência técnica garantem a continuidade do sistema burocrático. O trabalho é profissionalizado, assim os funcionários são treinados e especializados pelo seu mérito, trazendo benefícios para as organizações. Também como descrito por Chiavenato (2004, p. 266), o tipo ideal de burocracia weberiana tinha como uma das conseqüências a previsibilidade do seu funcionamento contribuindo para a obtenção de maior eficiência organizacional. Concluindo, Weber concebeu a Teoria da Burocracia para tornar a organização eficiente e eficaz, garantindo rapidez; racionalidade; homogeneidade de interpretação das normas; redução dos atritos e discriminações; padronização da liderança (decisões iguais em situações iguais) e o alcance dos objetivos. A burocracia busca amenizar as conseqüências das influências externas à organização, harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades de

modo a se atingir os objetivos organizacionais, através da competência e eficiência, sem considerações pessoais.

No modelo político verifica-se uma inexistência de objetivos consistentes e partilhados por todos, uma diversidade de interesses e de ideologias, a importância ao poder, da luta e do conflito. Neste modelo existem algumas dificuldades de aplicação ao estudo da escola pública.

O modelo de sistema social encara os processos organizacionais mais como fenómenos espontâneos, acentuando o seu carácter e muito menos a intencionalidade da ação organizacional. As tecnologias e processos organizacionais são incertos e ambíguos enquanto que os objetivos e preferências organizacionais são claros e partilhados. Este modelo, tal como o modelo político, está longe de ser dominante nos estudos da escola como organização.

No modelo anárquico os processos e tecnologias são poucos claros e pouco compreendidos pelos membros da organização, os objetivos e preferências inconsistentes e insuficientemente definidos. As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes. A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores.

Segundo Fernandes (1991) a escola realiza a socialização por um modelo de organização hierárquico, onde cada um dos membros ocupa um lugar apropriado, professores, alunos, funcionários e pais. Entre várias manifestações de comunidade hierárquica, Fernandes destaca três: hierarquias administrativas, hierarquias de conhecimento, e hierarquias estatutárias. É de conhecimento geral, o facto de o sistema de ensino Português ser considerado extremamente burocrático e centralizado. O ministério centra em si, todos os poderes de decisão político, económico e administrativo, restando aos órgãos periféricos, escolas e direções regionais, os meros poderes de execução. Em cada escola os limitados poderes que lhe são conferidos concentram-se na direção executiva, que ocupa, em termos organizacionais, a mesma posição em relação à escola que o ministério em relação ao sistema de ensino.

### 4.3. A Liderança no Contexto Escolar

As escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, têm os seus próprios atores, tem a sua própria história. A liderança é o motor que aciona todo o conjunto, assegura o cumprimento de um rumo coletivo e traça novas metas, indispensáveis para responder ao desafio do futuro. A liderança é o elemento dinamizador de um grupo ou de uma organização para gerar o seu próprio crescimento em função de uma missão ou projeto.

A constante preocupação com a qualidade, no âmbito do sucesso educativo, e na gestão participativa implicam uma verdadeira liderança que impulse uma efetiva colaboração de todos os atores da comunidade educativa, na determinação de projetos, planos e metas educativas.

Foram, sobretudo, as mudanças verificadas no mundo das organizações ligadas às novas exigências de produção e competitividade que trouxeram à superfície a questão de liderança como tema fulcral. Para se compreender estas novas exigências, é da competência dos líderes, nas organizações, conhecerem e transformarem a cultura organizacional das instituições, no sentido da mudança e adaptação constantes na obtenção do sucesso, da qualidade e da competitividade da organização de que fazem parte.

E Chiavanato (2004, p. 125) vai mais longe ao apontar três estilos de liderança diferentes: autoritária, liberal e democrática. Segundo o autor, os grupos liderados por pessoas com atitudes autocráticas apresentam uma grande quantidade de trabalho produzido. Os grupos orientados sob uma liderança democrática apresentam menos produto final do que os grupos anteriormente referidos, mas superior em qualidade. Por sua vez, os grupos que tem uma liderança liberal apresentam fraca qualidade e pouca quantidade de trabalho desenvolvido. As características globais de cada estilo estão representadas no quadro (n.º 1) seguinte:

## QUADRO I

### Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões de grupo ou individuais, e mínima participação do líder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais virados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu colega de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder é dominador e é “<i>pessoal</i>” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “<i>objetivo</i>” e limita-se aos “<i>factos</i>” nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando pergunta.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2004, p. 125).

Sobre estes três estilos de liderança, foram feitas experiências nos Estados Unidos, apresentadas pelo autor acima citado, demonstrando que os grupos dirigidos por uma liderança democrática aparentam ser mais eficientes, pelo facto de serem, no mínimo, tão produtivos quanto os outros e também mais criativos. O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão de tarefas. O Líder tenta ser um membro igual aos outros elementos de grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos

factos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes quantidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível de produção / resultados.

Isto não quer dizer que o líder só possa usar um determinado tipo de liderança. Pelo contrário, cada líder pode utilizar os três processos de liderança, de acordo com a situação, com o perfil dos elementos do grupo e com o tipo de trabalho a realizar (Idem, p. 138-140). Para Caetano (2005) refere que segundo Penteado (1986) o líder, no seu dia-a-dia, utiliza ou pode utilizar os três estilos de liderança, de acordo com os seus subordinados e com as circunstâncias de momento. Assim, quando manda cumprir uma ordem, está a ser um líder autocrático; quando consulta os seus subordinados para tomar decisões, utiliza e aplica o estilo de liderança democrática; e quando sugere algo, está a ser liberal.

Daqui se pode concluir que diferentes tipos de situações exigem diferentes estilos de liderança.

Defendemos que a liderança não é um processo fácil, uma vez que cada pessoa a adota de acordo com a sua maneira de ver e sentir as coisas. No entanto, se assentar em valores, na confiança de uma lógica de organização de compromissos, no respeito e na camaradagem com os demais professores, fico certo que resultará no sucesso das escolas.

Parece ser unânime que é fundamental que o líder siga as suas próprias referências e respeite a sua personalidade, adaptando-se às situações e evitando decalcar o exemplo de outros líderes. Os estudos de teor contingencial assentam na ideia de que os fatores situacionais e contextuais moderam a relação entre o estilo de liderança e o maior ou menor sucesso da organização.

Importa salientar que por vezes somos tentados a identificar o gestor com o líder, ou melhor, atribuir ao bom gestor a capacidade de liderança, não estamos, todavia perante uma situação de causalidade linear, nem perante conceitos sinónimos. Vários são os líderes em contexto escolar que não exercem funções de gestão organizacional, bem como inúmeros serão os gestores escolares que não são bons líderes. Os líderes funcionam em ação, os gestores quase sempre em reação, os líderes preocupam-se com perspetivas de longo prazo, foca as pessoas e exerce confiança, os gestores preocupam-se com as perspetivas a curto prazo, com o sistema e com o controle.

Nesta linha de pensamento, Vicente (2004, p. 138) esclarece-nos que os fatores fundamentais para a melhoria da qualidade da educação passam por uma *“forte e esclarecida liderança e capacidade da assunção de riscos, num quadro de autonomia”*. Esta autonomia não deve prescindir de orientação, assistência, supervisão e avaliação por parte da administração educativa, como fator de garantia de *“qualidade e da coesão nacional”*.

Perspetivando uma conclusão, poderemos afirmar que o tipo de líder e de liderança está condicionado a vários fatores e que os líderes simbolizam um contexto organizado num determinado grupo que dirigem, devendo influenciar de modo positivo o mesmo, na obtenção do sucesso pessoal do grupo e da organização, isto é, o líder deve saber lidar com a ambiguidade das interações, saber gerir positivamente os conflitos, usar uma linguagem apropriada e ter em atenção a cultura dos elementos do grupo e da organização.

#### 4.4 Organização escolar à luz do Decreto-lei nº 115-A/98

A gestão e administração escolar tem sofrido ao longo dos anos algumas alterações legislativas, em função das novas práticas na área da gestão política administrativa e de recursos humanos.

O revogado Decreto-Lei n.115-A/98, de 4 de maio veio trazer uma nova forma de existência da escola através da valorização de uma participação ativa e acréscimo da responsabilidade a si imputada, bem presente no seu preâmbulo:

*“ A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação. (...) A escola, enquanto centro de políticas educativas, tem, assim de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova entidade da administração central, regional e local que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança.”*

Neste modelo são estabelecidos quatro órgãos de administração e de gestão: assembleia de escola, conselho executivo ou diretor, conselho pedagógico e conselho administrativo.

O modelo propõe um órgão que promova a integração comunitária - assembleia de escola - tendo representantes dos diferentes sectores. É no regulamento interno que cada escola define o número de representantes da assembleia, sendo que o regime de autonomia, administração e gestão de estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, no artigo 9º, estabelece como limite máximo o de 20 representantes. O mesmo artigo estabelece o limite máximo percentual de representação do corpo docente, 50% da totalidade dos membros, e o limite mínimo de representação dos pais e encarregados de educação, bem como do pessoal não docente, que não pode ser inferior a 10% em cada caso. Nas escolas em que funcione a educação pré-escolar ou o 1º ciclo do ensino básico conjuntamente com outros ciclos do ensino básico, os representantes do corpo docente deverão integrar representantes dos educadores de infância e dos professores do 1º ciclo. A participação dos alunos circunscreve-se ao ensino secundário, caso a escola não tenha ensino secundário, o regulamento interno da escola poderá admitir a sua participação, sem direito a voto. O presidente do conselho executivo ou o diretor e o presidente do conselho pedagógico participam nas reuniões da assembleia sem direito a voto.

A designação dos representantes do pessoal docente, do pessoal não docente e dos alunos é feita por eleição, em listas separadas. Os representantes dos pais e encarregados de

educação são indicados em assembleia geral de pais e encarregados de educação da escola. Os representantes da autarquia local são designados pela câmara municipal e os representantes das atividades de caráter cultural, artístico, científico, ambiental e económico, quando a escola opte, no regulamento interno, por integrá-los na assembleia, são cooptados pelos restantes membros. O mandato da assembleia tem a duração de três anos. Nos termos da alínea a) do nº1 do artigo 10º do referido regime de autonomia cabe à assembleia eleger o respetivo presidente, de entre os membros docentes, assim como os secretários.

Relativamente às competências da assembleia de escola, posso considerar que existe alguma ambiguidade, pois se por um lado é um órgão que define as linhas orientadoras por outro não elabora o projeto educativo, limitando-se a aprová-lo e acompanhar e avaliar a sua execução. Além da competência de concordar e acompanhar o projeto educativo, a assembleia limita-se a aprovar documentos feitos pelo conselho executivo e a emitir alguns pareceres que, de forma alguma, vão permitir adequar a escola à comunidade em que se insere. Assim, no artigo 10º, ponto 1, à assembleia compete, aprova o regulamento interno, emitir parecer sobre o plano de atividades e verifica a sua conformidade com o projeto educativo, apreciar os relatórios periódicos e final da execução do plano de atividades, apreciar o relatório de contas de gerência, apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola, aprova ras propostas de contratos de autonomia e acompanhar a realização do processo eleitoral para a direção executiva .

Além das competências referidas, define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento e deve promover e incentivar o relacionamento com a comunidade educativa. Porventura, estas competências permitem desenvolver alguma especificidade para a escola mas, como sabemos, o orçamento exige uma aprovação superior e é gerido, com relativa margem de autonomia, pelo conselho executivo, revelando-se as linhas orientadoras pouco importantes, servindo apenas para justificar o orçamento em algumas rubricas, e, do nosso ponto de vista, pouco eficazes pois um projeto de orçamento pode ser aprovado sem linhas orientadoras ou então com umas diretrizes demasiado vagas. Além disso, mesmo que estejam definidas, elas podem não convergir para as opções e prioridades de quem aprova centralmente. Relativamente à ligação à comunidade, poderá desenvolver ações importantes por ter representantes dos diferentes setores. Também é referido no artigo 10º, ponto 2, que a assembleia de escola, no desempenho das suas competências, pode requerer

aos restantes órgãos *“as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da instituição educativa e de lhes dirigir recomendações com vista ao desenvolvimento do projeto educativo e ao cumprimento do plano anual de atividades”*.

Contudo, como as reuniões são pouco frequentes, este órgão poderá definir linhas orientadoras para a escola e fazer balanços finais, mas no que concerne ao acompanhamento ele será praticamente inexistente, e, se o houver, é feito essencialmente pelos professores que são aqueles atores que estão permanentemente na escola e em que todos os sectores reconhecem o poder de especialista. Além disso, somente o presidente da assembleia é que tem tempo atribuídas, duas horas semanais, para resolver os assuntos do órgão a que preside bem como para se informar de todos os aspetos ligados à escola.

Neste diploma, o rosto da administração local das escolas, assumia-se principalmente como um órgão colegial de direção e gestão, conselho executivo, composto por um presidente e dois ou três vice presidentes, dependendo da realidade da escola/agrupamento de escolas, já prevendo também a possibilidade dessa representatividade na figura de um diretor, órgão unipessoal.

Os membros do conselho executivo ou diretor são eleitos por uma assembleia eleitoral especialmente constituída para este efeito, integrando a totalidade do pessoal docente e não docente em exercício efetivo de funções na escola, por representantes dos alunos, no caso do ensino secundário, e por representantes do encarregados de educação. Quando a escola opte por um conselho executivo, as listas devem conter um presidente e os vice presidentes respetivos de acordo com o artigo 16 do decreto lei número 115-A/98 de 4 de maio , alterado pela lei nº24/99 de 22 de abril. Nos termos do artigo 20º do respetivo diploma, considera-se eleita a lista que obtenha maioria absoluta dos votos entrados nas urnas, desde que os mesmos representem, pelo menos 60% do número total de eleitores. Se nenhuma lista sair vencedora, realizar-se-á um segundo escrutínio no prazo de cinco dias úteis, entre as duas listas mais votadas. O presidente da assembleia de escola, após confirmação da regularidade do processo eleitoral, procede à homologação dos respetivos resultados, conferindo posse aos membros da direção executiva nos 30 dias subsequentes. Para se candidatar a presidente do conselho executivo ou a diretor, terá que ser docente do quadro de nomeação definitiva, em exercício de funções na escola, deverão ter pelo menos cinco anos de serviço e deverão ter qualificação para o exercício de funções de administração e

gestão escolar de acordo, isto é deverão ser detentores de formação em administração escolar ou administração educacional, ou em alternativa a esta ultima condição, possuir experiência correspondente a um mandato completo no exercício de cargos de administração e gestão escolar. Para os candidatos a vice presidentes, deverão ser docentes dos quadros, em exercícios de funções na escola a cuja direção executiva se candidatam, deverão ter pelo menos três anos de serviço, deverão de preferência, ser qualificados para o exercício de outras funções educativas, como as de administração escolar ou a de administração educacional. Nos termos definidos pelo artigo 22º do Decreto lei nº 115-A/98, o mandato dos membros do conselho executivo ou do diretor tem a duração de três anos. O Decreto lei nº355-A/98, de 13 de novembro, definiu o regime de cargos de direção executiva. Os titulares dos cargos de direção executiva recebem um suplemento remuneratório, o presidente fica isento de horários e aos vice presidentes é atribuído um crédito de horas em função do número de alunos.

As competências do Conselho Executivo encontram-se taxativamente elencadas no artigo 17.º do Decreto lei n.º 115-A/98, havendo aqui que distinguir as que são exercidas, ouvido o Conselho Pedagógico, e as competências especialmente atribuídas àquele órgão. Assim, a este órgão compete, ouvindo o conselho pedagógico, submeter à aprovação da assembleia o projeto educativo, elaborar e submeter à aprovação o regulamento interno e as propostas de celebração de contratos de autonomia. Sendo o projeto educativo e o regulamento interno os documentos essenciais da escola e os contratos de autonomia a possibilidade de aumentar e efetivar a autonomia da escola, e que permitem criar condições para desenvolver, com o enquadramento do meio, a especificidade da escola, pode-se dizer que o conselho executivo tem a seu cargo toda a atividade da escola. Estando estes aspetos centrados neste órgão, é óbvio que a assembleia ficará sempre numa posição inferior à do conselho executivo, não lhe reconhecendo os diferentes sectores poderes para definir as políticas da escola. Compete ainda ao conselho executivo definir o regime de funcionamento da escola, elaborar o orçamento, elaborar o plano de atividades e aprovar o documento final de acordo com o parecer vinculativo da assembleia, elaborar os relatórios periódicos e final de execução do plano de atividades, superintender a constituição de turmas, elaboração de horários, distribuição do serviço docente e não docente, nomeadamente a designação de cargos, planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, gerir as instalações, os espaços, equipamentos e outros

recursos, proceder à seleção e recrutamento de pessoal docente e não docente, tendo em conta os regimes de concursos, e estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades. Pretendendo-se que a assembleia defina o perfil de escola que deseja, parece estranho que ela não tenha uma posição, nomeadamente na definição de um perfil, para quem exerce determinados cargos e quanto à seleção e recrutamento do pessoal docente e não docente. Igualmente estranho é o facto de a assembleia, sendo o órgão privilegiado na ligação ao meio, não ter nenhuma interferência no que diz respeito à cooperação da escola com outras associações, instituições e coletividades.

Por sua vez, as competências do presidente do Conselho Executivo encontram-se também taxativamente enunciadas no art.º 18.º do Decreto lei n.º 115-A/98, podendo aquele delegá-las num dos vice-presidentes. Assim, o presidente do conselho executivo ou diretor tem ainda a competência de representar a escola, coordenar as atividades decorrentes das competências próprias da direção executiva, exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente, exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, proceder à avaliação do pessoal docente e não docente. Ora, este acréscimo de competências leva a que a escola seja identificada com o presidente do conselho executivo e não com a assembleia (até os próprios elementos da assembleia fazem essa identificação). De facto, como representa a escola no exterior, as diferentes instituições fazem mais a correspondência desta figura à escola que representa do que com o presidente da assembleia ou qualquer outro dos seus elementos. O facto de o presidente do conselho executivo exercer o poder hierárquico sobre todos os elementos da comunidade escolar, incluindo os elementos docentes, não docentes e alunos que estão na assembleia de escola, é óbvio que todos estes atores lhe reconhecem mais poder, em especial o poder formal, que ao presidente da assembleia, sendo, por isso, muito mais valorizado na estrutura organizacional da escola.

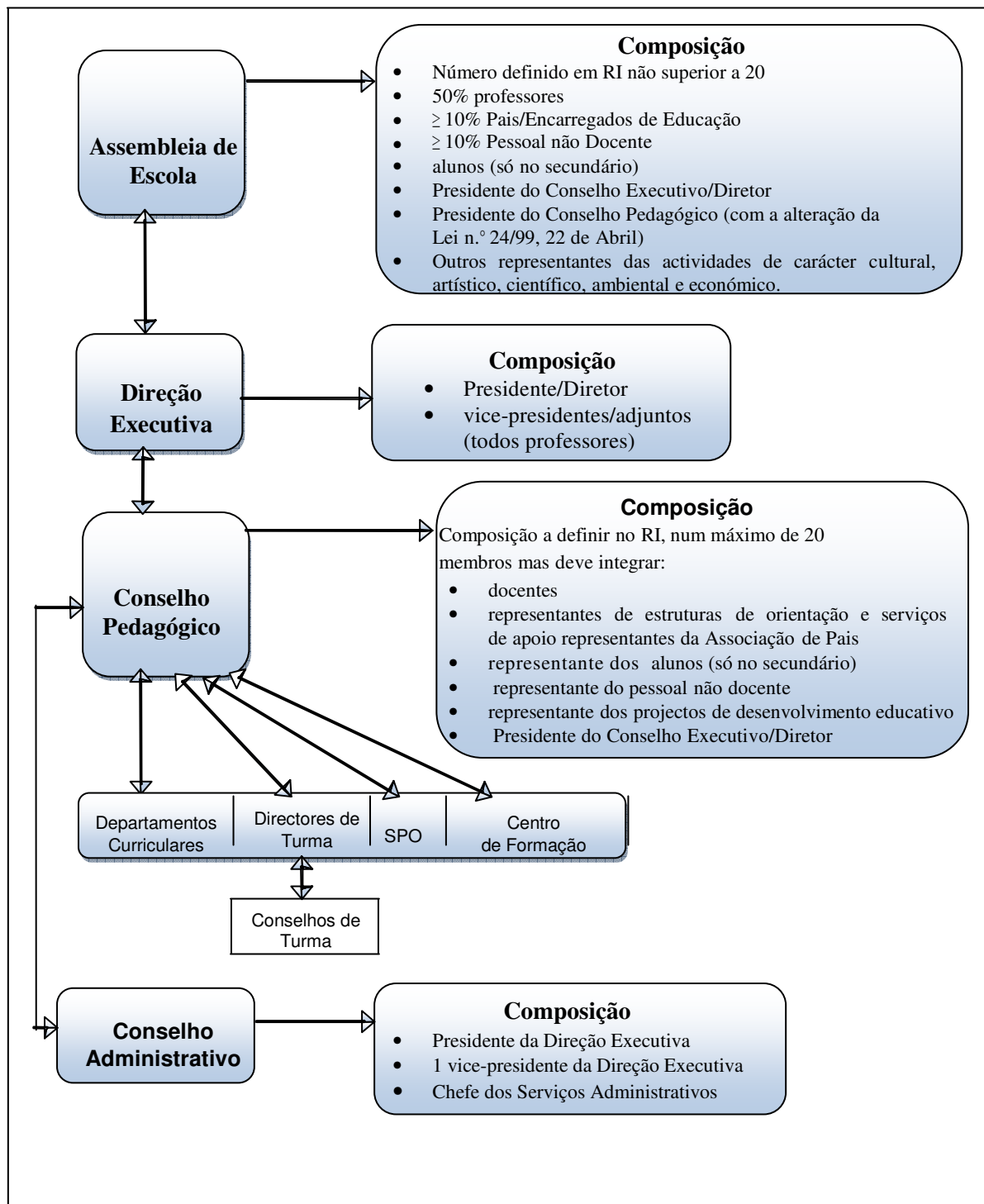
O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínios pedagógico- didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e continua do pessoal docente e não docente. A composição é da responsabilidade da escola, a definir no respetivo regulamento interno, devendo neste estar salvaguardada a participação de representantes das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, dos alunos do ensino secundário, do pessoal não docente e dos

projetos de desenvolvimento educativo, num máximo de 20 membros. O presidente do conselho executivo ou diretor é membro do conselho pedagógico.

Relativamente às competências gerais do conselho pedagógico pode-se dizer que é o órgão de coordenação e orientação educativa da escola mas apresenta poucas competências ao nível da tomada de decisão, sendo a direção executiva responsável pela gestão pedagógica e o Conselho Pedagógico órgão de coordenação e orientação educativa. Assim compete: eleger o respetivo presidente de entre os membros docente, portanto o presidente do conselho executivo ou diretor pode ser o presidente; apresentar propostas para a elaboração do projeto educativo e do plano plurianual de atividades e pronunciar-se sobre os respetivos projetos; pronunciar-se sobre as propostas do regulamento interno e contratos de autonomia; elaborar o plano de formação do pessoal docente e não docente, em articulação com o centro de formação; definir critérios gerais nos domínios da informação e de orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos; propor a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional, bem como o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação; definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar; adotar manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares e os conselhos de docentes; definir critérios gerais a que deve obedecer a elaboração de horários; definir os requisitos para a contratação do pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável; intervir, nos termos da lei, no processo de avaliação do desempenho docente; incentivar e apoiar iniciativas de índole formativa e cultural.

O modelo apresenta ainda o conselho administrativo que é um órgão com poder deliberativo, totalmente autónomo relativamente aos outros órgãos, e cujas competências gerais são em matéria administrativo-financeira. Ora, é a este órgão que compete aprovar o projeto de orçamento, embora deva estar em conformidade com as linhas orientadoras definidas pela assembleia, a elaboração do relatório de contas de gerência, a autorização para a realização de despesas e respetivo pagamento e zelar pela atualização do cadastro patrimonial da escola, artigo 30º. Não esqueçamos, no entanto, que os critérios pedagógicos devem prevalecer sobre quaisquer outros, pelo que a autorização das despesas pode não ser convergente para essa orientação, até porque o conselho pedagógico não é auscultado sobre qualquer assunto que diga respeito ao orçamento.

**Figura 1 - Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº115-A/1998**



Além disso, o conselho administrativo é constituído maioritariamente por elementos do conselho executivo pelo que as opções/decisões deste órgão determinarão inevitavelmente as opções/decisões do conselho administrativo. Por isso, também neste órgão o conselho executivo tem um papel preponderante, sendo que neste caso nenhum documento e/ou

decisão requeira parecer de qualquer outro órgão.

No contexto de uma escola autónoma, o conselho administrativo é um órgão fundamental na gestão orçamental, e, conseqüentemente, no estabelecimento de prioridades, pelo que, a manter-se este quadro legislativo, o seu funcionamento é bastante independente relativamente aos outros órgãos da escola.

Pela análise do organograma proposto por este decreto-lei facilmente se conclui que os princípios definidos no preâmbulo não têm expressão prática no sentido de reforçar a autonomia da escola. Por um lado a matriz organizacional é controlada pelo poder central, ficando a escola somente com competência para estipular o número de elementos em cada órgão. Além disso, enquanto o conselho administrativo tem competências deliberativas o conselho pedagógico não, contrariando a prevalência dos critérios pedagógicos sobre os administrativos e financeiros; a assembleia de escola não tem praticamente competências de definir diretrizes para a escola, limitando-se a aprovar os documentos oriundos da direção executiva e com pareceres do conselho pedagógico e, como diz Lima (2001, p. 29-30), está longe de ser um órgão político, sendo antes um órgão basicamente esvaziado onde se realiza uma “*encenação participativa*”; o conselho executivo, apesar de a autonomia da escola não ser reforçada por este modelo, continua a ser o órgão com maior centralização de poder e a ter que prestar mais responsabilidades aos órgãos centrais do que à própria assembleia de escola.

#### **4.5 Organização escolar à luz do Decreto lei nº 75/2008**

Com o novo enquadramento legal definido pelo Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 223/2009 de 11 de setembro é revogado na íntegra o Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

Ao efetuar uma análise do preâmbulo do diploma legal mais recente em vigor, verifica-se que na sua estrutura básica, estão definidos em termo de política educativa, três grandes objetivos: reforçar a participação das famílias e comunidades na direção das escolas, promovendo a sua abertura ao exterior e respetiva integração nas comunidades locais onde está inserida, verifica-se que com o órgão que vem substituir a assembleia de escola, o conselho geral, a participação das famílias e dos vários representantes da comunidade, está

bem patente na sua constituição, em que os representantes do pessoal docente e não docente das escolas, não se fazem representar por maioria, no máximo por 50%. A composição é definida em regulamento interno, devendo ser um número ímpar não superior a 21. Além de representantes dos municípios, o conselho geral integra representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico. Como na assembleia, o diretor participa nas reuniões do conselho geral, sem direito a voto e a participação dos alunos circunscreve-se ao ensino secundário. Relativamente às competências, o conselho geral em vez de acompanhar a eleição do presidente do conselho executivo ou diretor, passa a eleger o diretor. Como no decreto anterior, além da competência de concordar e acompanhar o projeto educativo, a conselho geral limita-se a aprovar documentos feitos pelo diretor, assim, aprova o RI, aprova o plano anual e plurianual de atividades, aprova as propostas de contratos de autonomia, aprecia os relatórios periódicos, aprova o relatório final da execução do plano anual de atividades, aprova o relatório de contas de gerência, aprecia os resultados do processo de auto avaliação, pronuncia-se sobre os critérios de organização dos horários, acompanha a ação dos restantes órgãos de administração e gestão, promove o relacionamento com a comunidade educativa e define os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas científicas, culturais e desportivas.

Além das competências referidas, como no despacho anterior, o conselho geral define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento. O presidente do Conselho geral tem que ser um professor e não tem redução da componente letiva e tem que reunir ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo presidente.

Este novo despacho trouxe alterações da gestão das escolas, que de um conselho executivo, como órgão colegial, eleito pelos seus pares (pessoal docente), pessoal não docente e pelos representantes dos encarregados de educação, passa a órgão unipessoal, diretor, eleito pelo método concursal pelo conselho geral, após análise do currículo e plano de intervenção e ainda entrevista pelo conselho geral. Podem ser opositores ao procedimento concursal, docentes do quadro de nomeação definitiva do ensino público ou professores profissionalizados com contrato por tempo indeterminado do ensino particular ou cooperativo, em ambos os casos com, pelo menos cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar, ou seja, sejam detentores de

formação específica para o efeito, possuam experiência de pelo menos um mandato completo de diretor ou adjunto do diretor, presidente ou vice presidente do conselho executivo, possuam experiência de pelo menos três anos como diretor, ou diretor pedagógico de estabelecimento de ensino particular ou cooperativo.

O diretor é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdiretor e por um a três adjuntos, sendo nomeados entre os docentes dos quadros de nomeação definitiva que contem pelo menos cinco anos de serviço e se encontrem em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas. O número de adjuntos foi definido primeiramente pelo despacho nº 9745/2009 de 8 de abril, que já foi revogado, e agora pelo despacho nº 18064/2010 de 3 de dezembro. Nos dois, o número de adjuntos depende das dimensões da escola ou agrupamento. A duração do mandato do diretor é de quatro anos, como do subdiretor e adjuntos do diretor. Está previsto no despacho que no final de cada ano letivo, que por deliberação do conselho geral, aprovada por uma maioria de dois terços dos membros em efetividade de funções, em caso de manifesta desadequação da respetiva gestão, fundada em factos comprovados e informações, devidamente fundamentadas, apresentados por qualquer membro do conselho geral, cessar o mandato do diretor.

Relativamente às competências do diretor, são comuns ao decreto anterior, definir o regime de funcionamento do agrupamento, elaborar o projeto de orçamento com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, superintender na constituição de turmas e elaboração de horários, distribuir o serviço docente e não docente, gerir as instalações, espaços e equipamentos e outros recursos educativos, planear e assegurar a execução das atividades no âmbito da ação social escolar, recrutar pessoal docente e não docente nos termos dos regimes legais aplicáveis, representar a escola, exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente e exercer o poder o poder disciplinar em relação aos alunos. As grandes diferenças encontram-se nas seguintes competências: submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico; ouvido o conselho pedagógico compete ao diretor elaborar e submeter à aprovação do conselho geral as alterações ao regulamento interno, planos anual e plurianual de atividades, relatório anual de atividades, propostas de celebração de contratos de autonomia e aprovar plano de formação; designar os coordenadores de escola ou estabelecimentos de educação pré-escolar; designar os coordenadores de departamentos curriculares e os diretores de turma; dirigir superiormente os serviços administrativos,

técnicos e técnico pedagógicos; estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou associação com escolas, instituições de formação, autarquias e coletividades em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral; intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente; as que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal. Nas faltas e impedimentos, o diretor é substituído pelo subdiretor.

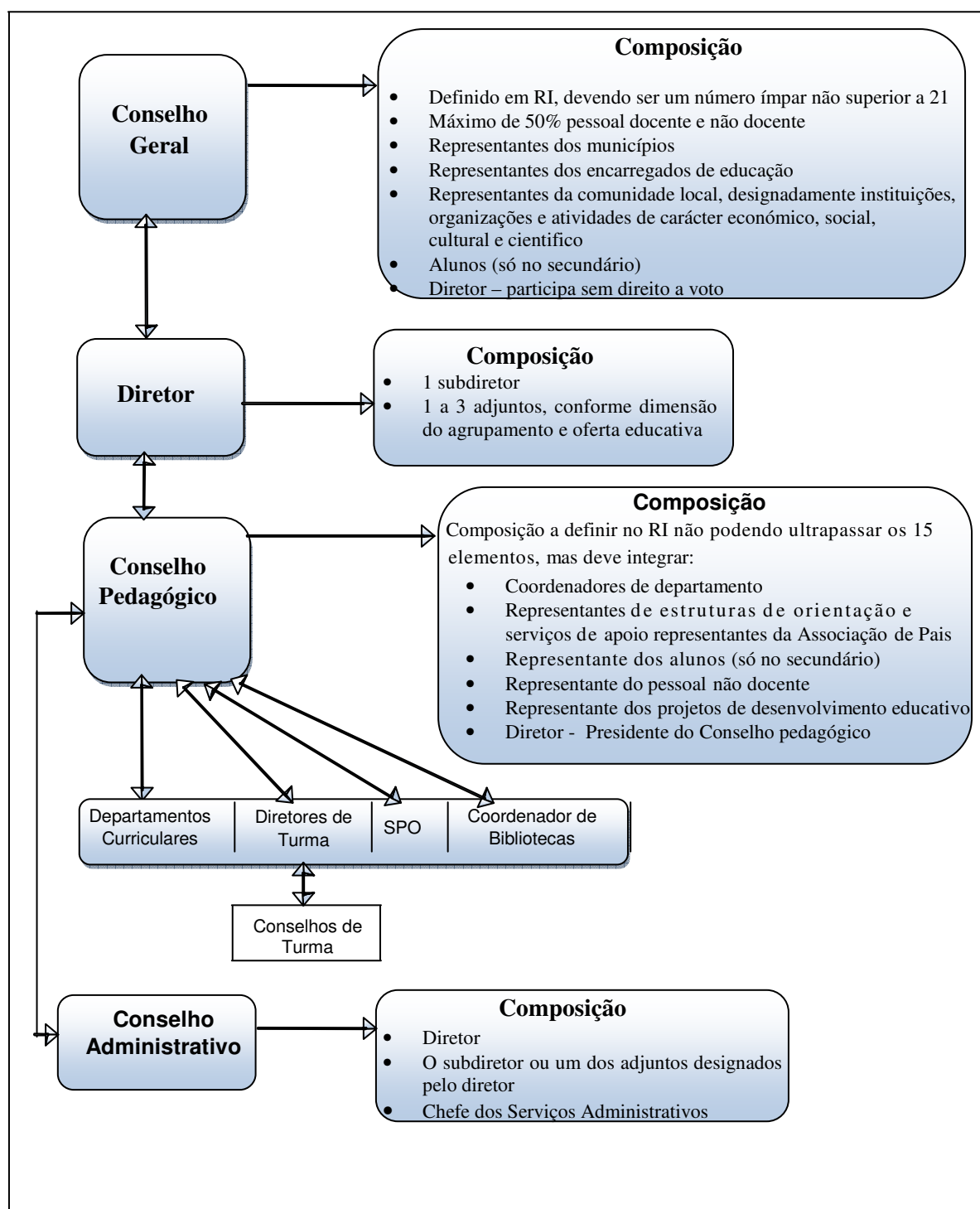
O conselho pedagógico além de ser um órgão de coordenação e orientação educativa da escola, passa a ser um órgão de coordenação e supervisão pedagógica orientação educativa da escola. Como no modelo anterior a composição é estabelecida pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada nos termos do respetivo regulamento interno, mas não pode ultrapassar os 15 elementos e observando os seguintes princípios: participação dos coordenadores de departamento, que são designados pelo diretor; participação das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, com principal destaque para a biblioteca; representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos, este último apenas no caso do ensino secundário. O diretor é, por inerência, presidente do conselho pedagógico.

As competências atribuídas ao conselho pedagógico, são praticamente as mesmas do decreto anterior, excetuando que deixa de eleger o presidente, que passa a ser o diretor e deixa de apresentar propostas para a elaboração do projeto educativo e passa a elaborar a proposta de projeto educativo a submeter pelo diretor ao conselho geral.

Com o Decreto-lei n. 75/08 surge a necessidade de uma maior qualificação para o exercício de funções de administração e gestão. As novas condições de recrutamento, para o exercício do cargo, impediram que alguns Presidentes, em exercício de funções, pudessem concorrer ao cargo de diretor.

No espírito da legislação parece estar bem patente a problemática da liderança e a leitura do articulado cria a ideia que uma liderança forte está associada ao novo paradigma da autonomia e a eficácia do trabalho em equipa parece incompatível com a liderança forte e um rosto único, de que fala o Decreto-lei n. 75/08. Este modelo surge em oposição ao modelo anterior, Decreto-lei nº 115-A /98, que apontava para uma liderança em equipa, liderada por um dos membros da equipa eleita, preferencialmente constituída de indivíduos com perfis complementares que atuando em complementaridade poderiam ganhar em eficácia.

Figura 2 – Organograma do Modelo de Administração Escolar do D.L. nº75/2008



## 4.6 O Clima na Organização Escolar

O clima da escola, também chamado atmosfera escolar, é caracterizado por um sentimento geral que favorece o bom relacionamento e uma identificação necessária ao funcionamento adequado da instituição.

Sabemos que em qualquer instituição ou organização o clima entre os seus trabalhadores é um fator determinante na caracterização do tipo de administração e gestão. Assim, toda a organização escolar que tiver uma boa administração e gestão irá proporcionar um ambiente acolhedor, participativo entre toda a comunidade educativa (professores, alunos, funcionários e EE). Se houver um bom clima, haverá a colaboração e o trabalho em equipa entre os trabalhadores e maior será o seu rendimento.

Brunet (1999, p. 127) afirma que o “*o clima faz parte de um fenómeno cíclico em que os efeitos que provoca se repercutem na sua génese.*” São identificadas três grandes variáveis que intervêm na composição do clima organizacional: a estrutura, o processo organizacional e as variáveis comportamentais. A estrutura refere-se às características físicas da organização, tais como a dimensão da organização, programa escolar, dimensão dos departamentos ou os níveis hierárquicos. O processo organizacional refere-se à forma como são administrados os recursos humanos, os estilos de liderança ou as formas de comunicação. A variável comportamental inclui as atividades individuais e de grupo que desempenham um papel ativo na criação do clima. Estas três grandes variáveis que intervêm na composição do clima, atuando este como incentivador dos comportamentos observados nos atores de uma organização. Com efeito, o estilo de liderança só indica uma das dimensões possíveis do clima, a autonomia individual, o grau de estrutura imposto pelo cargo e o tipo de recompensas, também são dimensões importantes do clima.

Brunet (1999, p.130) afirma que Likert identificou dois grandes tipos de clima organizacional observados numa escola, que são designados por clima aberto e clima fechado, também designados por clima de tipo participativo e clima de tipo autoritário. No primeiro o meio de trabalho é participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio. No clima fechado o meio de trabalho é considerado pelos seus membros de autoritário, rígido e coercivo, os indivíduos não são considerados nem consultados. Estes dois tipos de clima podem ser subdivididos, como mostra o quadro seguinte:

**Quadro 2 - Categorias de clima**

Categories do clima	Sistemas	Pressupostos
Clima de tipo autoritário	Autoritarismo explorador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direção não confia nos seus professores:</li> <li>- decisões são tomadas no topo e transmitidas sem qualquer comentário</li> <li>- as pessoas trabalham numa atmosfera de receio, de castigos, de ameaças e ocasionalmente, de recompensas</li> <li>- a satisfação das necessidades individuais situa-se apenas nos planos psicológicos e de segurança.</li> </ul>
	Autoritarismo benévolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direção tem uma confiança condescende nos seus professores</li> <li>- decisões são tomadas no topo e verifica-se alguma delegação de poderes</li> <li>- as interações são estabelecidas com condescendência e precaução;</li> <li>- verifica-se pontualmente uma participação dos níveis intermédios e inferiores;</li> <li>- as recompensas e, por vezes os castigos são métodos utilizados para motivar os professores.</li> </ul>
Clima de tipo participativo	De carácter consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direção tem confiança nos professores</li> <li>- decisões tomadas no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais;</li> <li>- as recompensas, os castigos ocasionais e a participação são usadas para motivar os professores;</li> <li>- existe uma quantidade moderada de interações, com um nível de confiança bastante elevado</li> </ul>
	Participação de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direção tem confiança total nos professores</li> <li>- a decisão está disseminada por toda a organização</li> <li>- os professores estão motivados pela participação, pela implicação e pela melhoria dos métodos de trabalho</li> <li>- existem relações amistosas e de confiança entre a direção e os restantes atores escolares</li> </ul>

Quanto mais o clima de uma instituição estiver próximo da participação de grupo, melhores serão as relações entre a direção e os outros membros da escola. Quanto melhores forem as relações interpessoais, a coesão do grupo de trabalho, o grau de implicação na tarefa, o apoio recebido no trabalho e o ambiente de trabalho, maior será o rendimento dos membros de uma organização.

Barroso (1995, p. 16) defende uma “*cultura de participação*” na própria escola. Ou seja, é a valorização e reconhecimento da participação como valor fundamental e orientador de todas as práticas escolares, por todos os atores da ação educativa. Assim, como uma gestão escolar participativa, a respeito da qual o autor considera o seguinte: “*A gestão participativa deve aplicar-se à organização no seu conjunto desde a definição das políticas, até à sua planificação e execução, passando pelo ambiente físico e social, pelos modos de trabalho e organização das tarefas*” (Idem, p. 18).

Cada escola tem a sua personalidade própria e que concretiza os comportamentos dos seus atores. O clima de uma escola multidimensional e os seus efeitos são múltiplos e importantes. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional estão estritamente ligados à natureza do clima da escola. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na perceção do ambiente de trabalho, o que permite uma melhor planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Tudo isto para dizer que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são influenciados pelo clima organizacional.

#### **4.7. Organização Escolar e Projecto Educativo de Escola**

A história do sistema educativo português acompanhou as mudanças sociais e políticas levando, conseqüentemente, a uma transformação da organização escola. De uma escola nuclear centrada na relação professor/aluno passa-se a uma escola sinónimo de espaço comunitário, envolvendo todos os atores que nela interagem.

Assim, ao introduzir uma nova maneira de pensar e edificar a educação no âmbito das instituições escolares, o Projecto Educativo de escola constitui um documento, que espelha o estabelecimento de ensino, quer no plano interno, quer na sua relação com o exterior.

As primeiras referências normativas ao projeto educativo surgem com a publicação do

Decreto-lei n.º553/80, de 21 de novembro (estatuto do ensino particular e cooperativo). Com a publicação da lei de bases do sistema educativo (LBSE), Lei n.º46/86 de 14 de outubro, foi concedido aos diferentes intervenientes no processo educativo, alunos, professores e famílias, um novo e importante papel no processo de participação na educação e gestão das escolas. Reconhecem-se espaços de liberdade para as escolas definam um conjunto de normativos internos, entre eles o projeto educativo, que de acordo com a sua identidade e considerando o contexto social em que se inserem, estabeleçam o seu caráter próprio e as suas especificidades.

A importância atribuída ao projeto educativo, consolida-se no conteúdo normativo do Decreto lei n.º172/91, de 10 de maio, no qual se define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário e em que se realça o papel do projeto educativo no modelo de direção, gestão e administração escolar, instituído no âmbito do exercício da autonomia das escolas.

Uma definição mais clara do projeto educativo surge com o Despacho n.º 113/ME/93, de 23 de junho, no qual se determina que:

*“(...) o projeto educativo da escola é um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa que esclarece as finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados. Resultante de uma dinâmica participativa e integrativa, o projeto educativo permeia a educação enquanto processo racional e local e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa, assumindo-se como o rosto visível da especificidade e autonomia da organização escolar.”*

Com o Decreto lei n.º115-A/98, de 4 de maio, conhecido como o regime de autonomia, o qual constitui uma rutura com os normativos anteriores e, de algum modo, vai definir um novo quadro conceptual no âmbito da autonomia e da administração e gestão das escolas. É referido que:

*“(...) a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização de educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação (...) reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.”*

Esta valorização de cada instituição escolar, assenta fundamentalmente no seu projeto

educativo, o qual constitui instrumento fundamental no processo de autonomia e no seu reconhecimento enquanto instrumento no âmbito no qual a escola pode e deve “ (...) *tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional*” (artigo 3.º, 1 e 2, regime de autonomia).

Mais recentemente, o Decreto lei n.º75/2008, de 22 de abril, no artigo 9º, ponto 1, considera o projeto educativo como:

*“(...) o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;”*

Assim, à organização escolar compete dar respostas cada vez mais flexíveis e variadas, numa sociedade que se mostra cada vez mais heterogénea e diversificada e, por isso mesmo, muito mais informada, apelativa e competitiva. É através do Projeto Educativo de Escola (PEE) que a mesma deve saber administrar o papel importantíssimo dos quatro implícitos e inalienáveis parceiros – Professores, Direção Executiva, Encarregados de Educação e Comunidade Educativa – em benefício da educação das nossas crianças e jovens.

De acordo com Silva (2000, p. 226) o PEE é um “*componente essencial na gestão estratégica do estabelecimento escolar, com a qual se podem definir orientações estratégicas de desenvolvimento da escola*”. A lógica do projeto reside na perspetiva de passar à ação. O PEE representa a possibilidade real de introduzir mudanças no contexto escolar, constitui um documento único de definição da política interna da escola, configura o espaço de produção e afirmação dos valores específicos que norteiam a ação da escola em função do quadro legal em vigor. Estabelece as condições de uma liderança mais ativa no contexto escolar, capaz de mobilizar os diversos atores intra e extra escolares em funções de metas comuns e sob considerações e estratégias de desenvolvimento, na qual é possível assegurar a planificação organizacional a longo prazo.

Marques (2000, p. 90) refere que o PEE consiste num documento orientador, “*devendo contar com os seguintes tópicos: conceção de educação e valores a defender, caracterização do meio e finalidades a atingir durante um período médio de tempo (3 a 5 anos)*”. Parece-nos ser preferível concluir que, de acordo com estes autores, o PEE se pode assumir como um instrumento importante no aumento de eficácia e de qualidade da escola

enquanto entidade individual e específica, ao ser pensado e elaborado pela comunidade educativa.

O PEE surge pois, como um documento de cariz pedagógico, que deve ser constituído com a participação e recurso da comunidade educativa, estabelecendo uma identidade própria, em conformidade com o quadro legal.

Em síntese, parece-me poder concluir que a conceção e o desenvolvimento do PEE, envolvendo todos os intervenientes, implica uma atitude democrática, comunicativa, mobilizadora de trabalho de equipa e geradora de consensos, um verdadeiro plano estratégico para a escola e que constitui um quadro de operacionalização de um projeto de gestão e um documento que consagra a sua orientação educativa.

#### **4.8. A Gestão Intermédia**

Ao falarmos de uma organização, já se subentende que esta é um grande grupo e dentro dela é inevitável a existência de vários grupos, cada um com uma função específica para a concretização dos objetivos da organização, como um todo. Deste modo, é indispensável o estudo do funcionamento destes grupos para melhor compreensão e administração da organização.

A gestão das pessoas ou grupos, na opinião de Marques e Cunha (2000, pp. 15- 36), é um contributo fundamental do comportamento organizacional para a gestão contínua, sendo os fatores motivação e cultura o fulcro desta temática. Acredita, também, que para motivar as pessoas ou grupos é necessário gerir os sistemas de trabalho e os sistemas de recompensas em função dos objetivos estratégicos da organização e os dos elementos que a compõem. De acordo com esta analogia, poderemos dizer que o estudo de uma organização nunca será completo sem o reconhecimento da existência, no seu seio, de vários grupos e do seu impacto na mesma.

Uma das razões por que os grupos são tão comuns e numerosos nas organizações, liga-se com as funções e necessidades que os grupos satisfazem, quer no interesse da organização, quer no interesse dos seus membros.

Assim, seguindo a opinião de Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 13) quando se referem à importância de um trabalho, saberes e capacidades de grupo, afirmam que “*O grupo é mais do que a soma das partes, é o todo formado pelas partes*”. Na opinião de Cascão e Neves (2001, p. 59) ao referirem-se às capacidades da equipa, salientam o seguinte: “*parece claro*

*que os membros podem ser mais produtivos quando trabalham em equipa do que quando trabalham isoladamente*". É pois essencial, no trabalho de grupo, ter sempre em conta não só a soma das partes, mas um todo formado pelas partes, de modo a que nele coexistam uma consciência individual e coletiva.

A racionalidade presume que o ordenamento interno dos elementos da organização seja determinado a partir dos objetivos a realizar no quadro da tecnologia em uso, dentro das condicionantes de financiamento em que se opere, tendo em conta as características da envolvente.

A escola, numa perspectiva heurística, não deixa de ser uma complexa empresa e, como tal, tem forçosamente, que se preocupar com o produto a obter, ou seja, o sucesso escolar e educativo dos alunos. Sendo este o produto, logo os seus "*clientes*" são os alunos e os seus "*trabalhadores*" são os professores e os funcionários, Brito (1991, p.8).

A escola, na sua organização interna, possui vários níveis de intervenção no âmbito da gestão: intervenção ao nível macro (os responsáveis da gestão e direção da escola), intervenção ao nível meso (onde se situam outros decisores influentes através do desempenho de funções específicas, tais como o delegado de disciplina ou o coordenador de departamento curricular ou o Diretor de Turma) e intervenção ao nível micro (por exemplo, o professor dentro da sala de aula).

Os órgãos de gestão intermédia são de extrema importância estratégica na organização escolar. Estes são um dos fatores condicionantes da qualidade educativa e pedagógica da escola a qual depende, em grande parte, dos projetos educativos e pedagógicos. São estes órgãos que animam os projetos e que lhes imprimem uma dinâmica organizacional (Marques, 2002).

Assim as gestões intermédias existentes na escola são elementos fundamentais a ter em conta em todo o processo de planeamento e concretização de um projeto. Nelas repousa grande parte da responsabilidade em provocar o efeito de ressonância, veiculando ideias, aspirações, expectativas, propostas e orientações indispensáveis a qualquer processo de gestão organizacional, estabelecendo as pontes indispensáveis entre o topo e todos os atores em presença.

## **5. Análise e reflexão**

### **5.1 Aprendizagens profissionais mais relevantes**

Ao longo dos anos que estive na direção da escola, a minha aprendizagem foi concretizada essencialmente com a prática e com os problemas que foram surgindo.

Devido aos cargos que ocupei, tive a oportunidade de comunicar com diferentes pessoas, tive a oportunidade de estar presente em diversas reuniões e discutir diferentes pontos de vista, tive a oportunidade de conviver com colegas com muita experiência, que me permitiram adquirir muitos conhecimentos no ramo da gestão escolar.

Como já foi referido anteriormente, o meu percurso profissional foi feito por dois modelos diferentes de organização escolar o que me permite identificar bastantes diferenças entres eles, apesar do presidente do conselho executivo ser diferente do diretor. Começando pela eleição, como foi referido no Decreto lei nº115-A/98 o presidente do conselho executivo era eleito pelo pessoal docente, não docente e representantes dos alunos e encarregados de educação, enquanto que o diretor é eleito pelo conselho geral. O diretor apresenta o seu plano de ação isoladamente, depois se for eleito é que vai formar a sua equipa, enquanto que o presidente do conselho executivo apresenta o seu plano de ação já com a sua equipa. No primeiro mandato a presidente do conselho executivo convidou-me para vice presidente do conselho executivo, construímos em conjunto, presidente e vice-presidentes, o plano de ação, ou seja reunimos e definimos em conjunto quais os objetivos que pretendíamos alcançar e quais os problemas que queríamos ultrapassar enunciados no projeto educativo. No segundo mandato, fui convidado para subdiretor à posterior, não fui parte interventiva no plano de ação e tive que concordar com o conteúdo do plano de ação. Ambos os planos de ação tinham como pano de fundo o projeto educativo, visto que este documento é constituído por um verdadeiro plano estratégico para a escola e constitui um quadro de operacionalizações de um projeto de gestão.

Outra grande diferença que existe nos dois modelos de gestão, é que no primeiro reuníamos uma vez por mês, discutíamos em conjunto o que foi feito e o que faltava fazer, dividíamos tarefas e fazíamos atas das reuniões, ou seja trabalhávamos em equipa. Enquanto no segundo tem reuniões esporádicas, não fazemos atas e praticamente a diretora é que toma as decisões todas. Isto não quer dizer que não trabalhemos em equipe, porque eu continuo a ter uma ótima relação com todos os elementos da direção executiva e quando

tenho um problema discuto com os meus colegas e dou o meu ponto de vista sobre decisões que eles têm de tomar, mas a diretora é que impõe o seu ponto de vista, apesar de a maioria não concordar. Relativamente às competências de cada elemento da direção, no caso do primeiro modelo, estas foram definidas em reunião para o efeito e ficaram registadas em ata, enquanto no recente modelo foi a diretora que as definiu e as atribuiu a cada elemento da direção e delegou por despacho interno.

Relativamente às competências do diretor, a que se tornou mais visível foi a de que o mesmo passou a designar os coordenadores de departamentos curriculares. No modelo do Decreto lei nº115-A/98 os coordenadores de departamento eram eleitos por votação entre os professores do quadro que pertenciam ao departamento, enquanto com o modelo do Decreto lei nº 75/08 é o diretor que os designa. Esta competência foi no meu entender uma mais valia para a direção, porque este modelo permite que o diretor escolha os colegas com quem se entende melhor a trabalhar e anula-se a dificuldade que se sentia enquanto conselho executivo pelo facto de os coordenadores de departamento frequentemente se mostrarem contrariados, pois, por não concordarem com as políticas do governo dificultavam bastante o trabalho do conselho executivo. É claro que no novo modelo o diretor pode sempre propor nomes e depois o departamento decidir, ou o próprio departamento decidir entre os professores do quadro, mas isso não aconteceu na escola onde exerço.

Em relação ao órgão máximo da escola, a antiga assembleia de escola e o atual conselho geral, as diferenças são mais que muitas. No primeiro modelo, antes de ser vice presidente, fiz parte da assembleia durante um mandato, ou seja durante três anos, e nessa altura a assembleia reunia-se uma vez por ano e limitava-se a aprovar e apreciar documentos importantes e pertinentes para a organização e gestão da escola, bem como a acompanhar o processo eleitoral para a direção executiva. Verificava-se que por vezes o pessoal docente se candidatava à assembleia com intenção de não ocupar outros cargos, como por exemplo o de coordenador de departamento. Neste novo modelo o conselho geral ganhou outra visibilidade, visto que na sua composição o pessoal docente e não docente não podem ultrapassar os 50%. No caso do agrupamento de escolas Pintor José de Brito estão dois representantes da comunidade local, dois representantes do município, três representantes dos pais e encarregados de educação, cinco representantes do pessoal docente, dois do pessoal não docente e um aluno. Em regulamento interno está definido como são eleitos. O

mandato do conselho geral é de quatro anos, o que faz sentido porque a duração do mandato do diretor também é de quatro anos, e em vez de reunir uma vez por ano como a assembleia de escola, passa a reunir ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo presidente quer por sua iniciativa, quer por requerimento de um terço dos seus membros em funções, ou por solicitação do diretor.

As competências do conselho geral também foram alargadas e a mais importante de todas, no meu entender, é a eleição do diretor, visto que é quando os membros do conselho geral tem mais intervenção direta. A assembleia de escola só acompanhava o processo eleitoral para a direção executiva. A antiga assembleia de escola apreciava alguns documentos como o regulamento interno, o plano anual e plurianual de atividades, enquanto o conselho geral tem a responsabilidade de aprovar estes documentos. O conselho geral pronuncia-se sobre os critérios de organização dos horários, promove o relacionamento com a comunidade educativa e aprecia os resultados auto avaliação que passou a ser obrigatória nas escolas. Nestes últimos pontos, como na assembleia de escola, o conselho geral continua a apreciar e a aprovar os documentos. Regra geral não são feitos reparos ou sugeridas alterações. Contudo, caso o faça, poderá criar-se um impasse na definição daqueles documentos. Além disso, o diretor não tem competências meramente executivas pois, de acordo com os artigo 20º do Decreto-lei nº75/08, compete-lhe elaborar as alterações ao regulamento interno, o plano anual e plurianual de atividades, o relatório anual de atividades, as propostas de celebração de contratos de autonomia, representar a escola, exercer o poder hierárquico e disciplinar sobre os diferentes atores escolares e subscrever os contratos de autonomia em paralelo com a direção regional de educação, conforme o artigo 57º, tornando-se óbvio que, em prol do cumprimento destes contratos, o diretor age com bastante (quase total) independência do conselho geral. Assim, proclama-se a autonomia e não se dão competências aos órgãos para a exercer.

O conselho pedagógico, no modelo anterior era um órgão de coordenação e orientação educativa da escola constituído por um máximo de 20 membros, enquanto com o novo modelo de gestão passou a assumir a supervisão pedagógica e passou a ser constituído por um máximo de 15 membros. Como já foi dito anteriormente, os coordenadores de departamento são eleitos pelo diretor, pelo que o conselho pedagógico passou a ser um órgão em que o diretor transmite orientações aos coordenadores, que são levadas a reunião

de departamento e por sua vez dos departamentos aos grupos disciplinares. O presidente deixou de ser eleito e o diretor da escola passou a acumular este cargo, o que permite que os diferentes assuntos a tratar e as suas sugestões sejam praticamente decisões. Os representantes dos alunos, encarregados de educação e do pessoal não docente, revelam por norma falta de assiduidade e normalmente apresentam poucas sugestões e/ou objeções. O conselho administrativo, no primeiro modelo era constituído pelo presidente do conselho executivo ou diretor, pelo chefe dos serviços de administração escolar e por um dos vice presidentes ou adjuntos do diretor e passou a ser constituído pelo diretor, o subdiretor ou um dos adjuntos designados pelo diretor e pelo chefe dos serviços de administração escolar. Como se pode constatar não há praticamente nenhuma alteração na composição deste órgão, o mesmo acontece em relação às suas competências, que são as mesmas.

Pelo exposto podemos constatar que há várias diferenças entre os dois estilos de liderança. Quando vigorava o Decreto lei nº115-A/98, estávamos sob a presença de um estilo democrático, as diretrizes eram debatidas e decididas pelo grupo, estimulava-se o debate entre todos os elementos, praticamente todos participam nas decisões. Com a organização escolar à luz do Decreto lei nº 75/08, estamos na presença de um estilo mais autocrático, o diretor é que fixa as diretrizes sem necessitar da participação do grupo, pode ser dominador e dessa forma provocar tensões e frustrações nos grupos, a sua postura pode ser essencialmente diretiva, dando instruções concretas, determinando a tarefa que cada um deve executar, deixando pouco espaço para a criatividade dos liderados. Este estilo de liderança é bem visível na estrutura do conselho pedagógico cuja maioria dos seus membros são nomeados pelo diretor. Além disso quando este órgão reúne, o diretor leva os assuntos a tratar já bastante orientados esperando a aprovação do grupo. Machado e Formosinho (2009, p. 66) já afirmavam:

*“O diretor da escola representa a escola e responde por ela perante a comunidade e a administração educativa. É ele o responsável local pela inovação. Ele assume a responsabilidade geral da linha da ação e gestão da inovação, embora suportado nas deliberações favoráveis do conselho pedagógico”.*

Apesar de estarmos na presença de dois tipos de liderança diferentes, o clima na organização escolar, estão próximos, ou seja, na organização segundo o modelo do Decreto lei nº 115-A/98 estamos na presença de um clima de tipo participativo, de carácter consultivo, enquanto que no modelo posterior, temos um clima do tipo autoritário, com autoritarismo benévolo. No primeiro modelo o conselho executivo confia nos professores

de forma moderada, ou seja as decisões são tomadas no topo, mas é permitida a participação a diversos níveis organizacionais, no segundo modelo, a direção tem uma confiança condescendente nos seus professores, ou seja decisões são tomadas no topo e verifica-se alguma delegação de poderes, verifica-se alguma participação dos níveis intermédios e inferiores. Ter um bom clima na escola é muito importante para obter o grande objetivo que é o sucesso dos alunos. Com um bom clima os professores sentem-se bem e por sua vez mais motivados.

## 5.2 Projeção do conhecimento adquirido através da reflexão sobre a ação

As escolas assumem-se como territórios onde se cruzam as medidas de política educativa com as dimensões pessoais das aprendizagens, a gestão possível dos recursos disponíveis, sempre escassos, com as necessidades e as exigências crescentes dos alunos e das comunidades, a conformidade às diretivas do ME com a autonomia cada vez mais reclamada, o princípio da eletividade dos dirigentes com a necessidade evidente de lideranças mais assumidas, a eficácia dos resultados com o abandono e o insucesso escolares, para citar apenas alguns dos fatores mais críticos.

Nos vários relacionamentos que tive com os diferentes atores escolares apercebi-me que na maior parte das vezes existe um raciocínio estratégico, mas este é mais visível e acentuado nos professores sobretudo quando se relacionam entre eles e com a direção. De facto, os professores muitas vezes querem perseguir os seus interesses, quer pessoais quer profissionais, e estes podem ir desde a procura de aspetos que beneficiem o seu grupo/disciplina (por ex. quando é para decidir as disciplinas de opção ou cursos profissionais a oferecer pela escola) até à defesa do melhor horário, do menor número de níveis no seu horário, etc. Junto dos restantes atores, os interesses que perseguem são outros, mas sempre no sentido de promover a importância da disciplina que lecionam. Por vezes o aluno é colocado em segundo plano.

De forma ingénuo à quem pense que o papel de diretor é fácil mas pelo contrário, o diretor é o gestor da escola, a cabeça que pensa em todos os detalhes para que não só a educação naquele espaço seja de qualidade, mas também o atendimento à comunidade, pais, alunos e funcionários. O diretor de uma escola deve ter os olhos e os ouvidos bem abertos, procurar perceber o que está certo ou errado, o que funciona ou não, quais os aspetos que pode melhorar em si mesmo, nas suas próprias atitudes e habilidades, nos professores, nos alunos, nos objetivos da escola, na disposição do tempo, e até na imagem da instituição. Um diretor deve ser capaz de perceber a importância de capacitar os professores da sua escola a fim de que se vejam como ótimos profissionais, aumentando a auto estima dos mesmos. O reforço positivo aos colegas aumenta a sua motivação. Um professor motivado, como qualquer profissional de outra área, é melhor sucedido. Parece-me importante que o diretor valorize o que cada um tem de bom e demonstre satisfação. Na minha opinião deve fazê-lo até mesmo quando se dirige aos pais dos alunos sobre as conquistas alcançadas,

sobre os projetos e metas que foram e serão atingidos. Relativamente aos objetivos penso que estes devem ser traçados pelo grupo, pela equipa pedagógica e administrativa da escola. Não me parece benéfico ou motivador fazer uma lista de objetivos e distribuí-la aos colegas. Pelo contrário, este tipo de postura será desmotivador, castradora, pois limita o trabalho a ser desenvolvido na escola. Os professores são os gestores das suas aulas, pelo que devem ter autonomia para trabalhar e seguir os caminhos que considerem melhores. Em suma, o diretor deve procurar um bom ambiente na escola e com a comunidade. É importante uma postura otimista tanto sobre o trabalho como sobre os alunos, trocar experiências positivas. Desta forma conquistam-se os colegas e portanto os alunos para o processo de ensino aprendizagem. Os professores existem porque existem alunos.

## 6 - Conclusão

Como dirigente escolar, o professor, sem deixar de ser o promotor das aprendizagens e o gestor das tarefas administrativas do dia-a-dia, deverá ser o animador da mudança e da participação e, bem assim, o coordenador da ação dos diversos órgãos. Deverá ser um comunicador por excelência, o atenuador dos conflitos, o impulsionador das boas relações entre os elementos humanos da comunidade escolar, com os quais será decisor.

Ao longo dos anos a definição de educação tem gerado discussão, sendo ao longo do tempo propostos vários métodos de ensino que se vêm sucedendo ou aperfeiçoando, e bem assim os modelos de organização e gestão escolar. O trabalho elaborado foca os dois últimos cujas características se apresentam de seguida de forma sumária.

O modelo definido pelo Decreto lei nº115-A/98 apresenta as seguintes características: um estilo de liderança democrático; são órgãos de administração e gestão a assembleia de escolas, o conselho diretivo ou diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo; toda a comunidade educativa elege o presidente do conselho executivo ou diretor; o conselho executivo é constituído por uma equipa; o presidente do conselho pedagógico é eleito entre os professores do órgão. Do modelo definido pelo Decreto lei nº75/08 pode destacar-se as seguintes características: um estilo de liderança autocrática; são órgãos de direção, administração e de gestão o conselho geral, diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo; o diretor é eleito pelo conselho geral; o presidente do conselho pedagógico é o diretor.

Na minha opinião o modelo recente apresenta as seguintes desvantagens: todo o agrupamento está centrado no diretor, se não for um bom líder o agrupamento perde com isso; o facto de o diretor ser eleito pelo conselho geral onde pelo menos 50% são elementos externos à escola e não tem conhecimento dos problemas que existem dentro do agrupamento não é muito bem aceite pelos professores dos departamentos; as competências do diretor chocam com as competências do conselho geral.

No meu entender, o recente modelo apresenta algumas vantagens relativamente ao anterior na medida em que o diretor vê os seus poderes reforçados, e permite designar os coordenadores de departamento com que se sente melhor a trabalhar e portanto com os quais desenvolverá melhor trabalho.

Alguns aspetos, na minha opinião, podiam ser alterados no sentido de melhorar o trabalho

desenvolvido, entre os quais: o conselho geral devia acompanhar o processo de eleição do diretor, mas devia ser a comunidade educativa a elegê-lo; os coordenadores de departamento deviam ser eleitos pelos professores do mesmo após proposta de dois ou três nomes pelo diretor; o presidente do conselho geral deveria de ter uma pequena redução da componente letiva para poder reunir com o diretor e para poder, por exemplo, promover o relacionamento com a comunidade educativa.

O segundo ponto destes aspetos que aponte já é considerado no novo aditamento ao Decreto lei nº75/08, publicado no dia 2 de julho, Decreto lei nº137/2012.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, José Matias - *Organização, gestão e projeto educativo das escolas*. Edições Asa (Ed 5), Porto, 1999
- ALVES, José Matias - *A Escola e as lógicas da ação*. Edições Asa, Porto, 1999
- BARROSO, João - *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Instituto de inovação educacional (ME), Lisboa, 1995
- BARROS, João - *Cadernos de organização e gestão escolar: para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Editorial do ministério da educação, Lisboa, 1995.
- BRITO, Carlos - *Gestão escolar participada: na escola todos somos gestores*. Texto editora, Lisboa, 1991.
- BRUNET, Luc - *Clima de trabalho e eficácia na escola*, in Nóvoa, António (coord.) - *As organizações escolares em análise*. Publicações dom Quixote (ed 3), Lisboa, 1999.
- CAETANO, J. *Estilos de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar*. Estudo de caso. Universidade Aberta, Lisboa, 2005
- CASCÃO, Ferreira; NEVES, Augusto - *Liderança e animação de equipas*. Edições IPAM (ed 2), Porto, 2001.
- CASTRO, Catarina Sarmento - *Administração e organização escolar: o direito administrativo da escola*. Porto editora, Porto, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*, McGraw-Hill, S. Paulo, 2004
- COSTA, Jorge Adelino - *Imagens organizacionais da escola*. Edições asa (ed 3), Porto, 2003.
- COSTA, Jorge Adelino, MENDES, António Neto, VENTURA, Alexandre - *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Tipave, industrias gráficas de Aveiro, Aveiro, 2000
- FERREIRA, J.M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António - *Manual de psicossociologia das organizações*. Mcgraw-hill de Portugal, Lisboa, 2001
- FORMOSINHO, João, MACHADO, Joaquim - *Equipas educativas: para uma*

*nova organização da escola*. Porto editora, Porto, 2009

- LIBÂNEO, José Carlos - *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Editora alternativa (ed 5), Goiânia, 2004
- LIMA, Licínio C. - *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. Cortez editora, São Paulo, 2001.
- LIMA, Licínio – *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. UM, Braga, 1992.
- LIMA, Licínio - *Construindo modelos de gestão escolar*. Editorial do ministério da educação, Lisboa, 1996.
- LIMA, Licínio - *Compreender a escola: perspectivas de análise organizacional*. Edições asa, Porto, 2006.
- MARQUES, Carlos A; CUNHA, Miguel Pina - *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Dom Quixote, Lisboa, 2000.
- MARQUES, Ramiro – *O diretor de turma e a relação educativa*. Editorial presença, Bracarena, 2002.
- MARQUES, Ramiro – *Valores éticos e cidadania na escola*. Editorial presença, Bracarena, 2002.
- PIRES, Eurico Lemos; FERNANDES, A. Sousa; FORMOSINHO, João – *A construção social da educação escolar*. Edições Asa, Rio Tinto, 1991
- SILVA, Tomaz Tadeu da – *Teorias do currículo: uma introdução crítica*. Porto editora, Porto, 2000
- SOUSA, António de - *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Editorial verbo, Lisboa, 1990.
- TORRES, Leonor Lima - *Cultura organizacional escolar: representações dos professores numa escola portuguesa*. Celta editora, Oeiras, 1997.
- VINCENTE, Nuno Augusto Lopes - *Guia do gestor escolar - da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Edições Asa, Porto, 2004

## LEGISLAÇÃO

Decreto-lei n.º553/80, de 21 de novembro

Decreto-lei n.º172/91, de 10 de maio

Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Decreto-lei n.º335-A/98 de 13 de novembro

Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de abril

Decreto-lei nº223/2009 de 11 de setembro

Decreto-lei nº137/2012 de 2 de julho

Despacho n.º113/ME/93, de 23 de junho

Despacho n.º9745/2009 de 8 de abril

Despacho n.º18064/2010 de 3 de dezembro

Lei n.º46/86, de 14 de outubro

Lei n.º39/2010 de 2 de setembro

Lei n.º 24/99 de 22 de abril

## **ANEXO I – Plano ação geral 2006/2009**

# PLANO DE ACÇÃO GERAL

## INTRODUÇÃO

Apresentamo-nos, como candidatos ao Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas Pintor José de Brito, cientes de que os desafios que se nos apresentam exigem um esforço sempre continuado e a participação activa e responsável de toda a comunidade educativa.

Porque o insucesso escolar e o seu conseqüente abandono são uma preocupação constante, procuraremos dar resposta aos alunos, que de facto temos, esforçando-nos por uma educação diversificada nos diferentes ciclos de aprendizagem, do Pré-Escolar ao 12º ano. Propomo-nos, assim, apresentar projectos à DREN e implementar Currículos Alternativos, Cursos de Educação Formação e Cursos Profissionais.

Porque acreditamos no nosso corpo docente e dados os resultados nas provas de acesso ao ensino superior (90% dos alunos ficaram colocados na universidade, dos quais 43% na primeira opção), pretendemos que a aposta no Ensino Secundário do nosso Agrupamento seja uma oferta à comunidade, sem elitismos, abrindo "a porta da oportunidade" a todos.

Porque o "saber estar" e o "saber ser" são vertentes fundamentais na definição da personalidade e dos valores do indivíduo, acreditamos na capacidade do nosso pessoal docente e não docente, cuja acção é indispensável para o processo Ensino-Aprendizagem de toda a Comunidade Escolar do Agrupamento, desde o Pré-Escolar até ao Ensino Secundário.

O plano que agora se apresenta baseia-se no Projecto Educativo e no conhecimento profundo, por parte desta equipa, das realidades do nosso Agrupamento e perspectiva uma política realista para o seu desenvolvimento nos próximos três anos.

CANDIDATOS: ERNESTA AMORIM; ISABEL CRUZ;; DULCÍNIO VIDEIRA; ANTÓNIO TORRINHAS; HERMÍNIA TORRES

-1-

Definimos como áreas fundamentais de intervenção:

- 1) A aposta numa gestão aberta à participação democrática, à crítica positiva, responsável e construtiva, e ao contributo de todos os que pretendam promover a qualidade de todo o processo educativo, de modo a proporcionar aos nossos jovens mais educação e melhor formação que os habilite a encarar o futuro com confiança.
- 2) A aposta na diversificação dos percursos escolares permitindo que um maior número de alunos frequente este Agrupamento desde o Pré-Escolar até ao 12ºano.
- 3) A aposta no desenvolvimento da utilização das novas tecnologias, quer a nível dos processos ensino-aprendizagem, quer a nível administrativo, tendo em vista melhorar a prestação de serviços à comunidade educativa.
- 4) A aposta no trabalho colaborativo entre os diversos órgãos de administração e gestão do Agrupamento, favorecendo a partilha de responsabilidades e incentivando, no quadro da sua autonomia, a dimensão local das políticas educativas.
- 5) A aposta no desenvolvimento de parcerias/protocolos com outras instituições escolares do concelho ( ESE, Centro de Formação de Professores, Escola Profissional de Santa Marta, ...), com as autarquias, instituições/associações de solidariedade social, empresas locais e associações empresariais,...

Tendo em vista a prossecução destes grandes objectivos, propomos:

### 1- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Incentivar as relações interpessoais entre os agentes educativos das escolas do agrupamento, fomentando a intervenção do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos;
- Colaborar com a Associação de Pais e Encarregados de Educação, no sentido de promover a sua participação na vida da Escola/Agrupamento de forma mais dinâmica e interventiva;
- Promover a responsabilização e participação dos alunos através dos seus órgãos representativos: Associação de Estudantes e Conselhos de Delegados de Turma;

- Dar continuidade à política de gestão flexível dos horários do pessoal não docente de modo a melhorar os diferentes serviços da Escola/Agrupamento e as respectivas condições de trabalho, tendo como base o princípio da antiguidade;
- Incentivar o acesso a acções/modalidades de formação que correspondam aos interesses, expectativas e necessidades do pessoal não docente, tendo em vista uma melhor eficiência e eficácia da sua acção;
- Fomentar o trabalho de equipa, contribuindo para a existência de um relacionamento cooperante entre todos os intervenientes no processo educativo.
- Apostar no processo de auto-avaliação da Escola/Agrupamento, como forma de incentivar a promoção da sua qualidade;
- Implicar a comunidade educativa no desenvolvimento de uma política de segurança na Escola/Agrupamento, no âmbito do Programa Nacional de Educação para a Segurança e Saúde no Trabalho.

## 2- GESTÃO DE RECURSOS FÍSICOS E MATERIAIS

- Continuar a preservar e a modernizar as instalações e equipamentos da escola, rentabilizando os recursos disponíveis, com particular destaque para o polivalente e refeitório.
- Criar um espaço específico para o ensino especial.
- Criar um espaço apropriado para o desenvolvimento dos C. E. F. ( Cursos de Educação Formação).
- Continuar a apostar nos espaços pedagógicos específicos como a sala de estudo, a biblioteca, os laboratórios, as salas de informática e outras salas específicas.
- Alargar a Internet, através de uma rede sem fios, a todo o espaço escolar.
- Criar uma sala portátil com 14 computadores e disponibilizar 10 computadores portáteis para que os professores possam desenvolver os seus projectos.
- Sensibilizar a Câmara Municipal para a problemática dos transportes escolares, com particular destaque para Outeiro e Nogueira.
- Solicitar o envolvimento das autarquias no melhoramento dos espaços/edifícios escolares dos JI/EB1 do Agrupamento.
- Continuar a envolver a comunidade educativa, no sentido de dotar os espaços exteriores das Escolas do Agrupamento com trabalhos de valorização estética e artística.

**3- ESCOLA/COMUNIDADE**

- Fomentar a abertura da escola ao meio, promovendo:
- a política do alargamento da rede do ensino Pré-Escolar;
  - a manutenção da página da Internet constantemente actualizada;
  - a dinamização de actividades (exposições, convívios, esclarecimentos, comemoração de efemérides...) que envolvam de forma concreta e assídua os Pais e Encarregados de Educação;
  - a validação e certificação de conhecimentos de competências adquiridas pelos adultos da área de influência deste agrupamento, em vários contextos de vida, enquanto ESCOLA pertencente ao RVCC (*centro de revalidação e certificação de competências*).

**Em jeito de conclusão**

Sabemos que o projecto que aqui apresentamos só será possível concretizar com a participação, o interesse e ajuda de toda a comunidade educativa.

Pretendemos que o nosso Agrupamento, seja um espaço por excelência de formação de todos os nossos alunos, enquadrado no meio social que corresponda à sua cultura e expectativas.

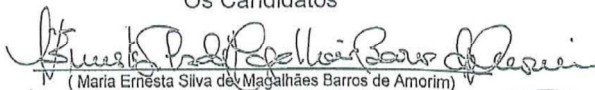
Pretendemos que a ESCOLA seja um espaço privilegiado de educação para a cidadania.

Pretendemos que o quotidiano escolar, o seu clima e a sua cultura "de que fazem parte os vários níveis de relações interpessoais", sejam fontes importantes para o desenrolar das suas tarefas educativas.

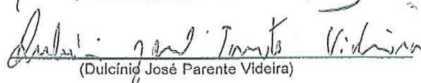
Porque sabemos que a ESCOLA não é constituída exclusivamente pelos alunos é necessário ter presente os vários actores sociais que a compõem: pessoal docente, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, autarquias e outros. Estaremos atentos aos seus anseios, às suas necessidades e expectativas, dialogando e reflectindo no sentido de caminhar para a construção de uma ESCOLA ACTIVA E PARTICIPATIVA.

Agrupamento de Escolas Pintor José de Brito, 29 de Maio de 2006

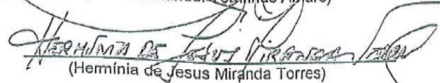
**Os Candidatos**

  
(Maria Ernesta Silva de Magalhães Barros de Amorim)

  
(Maria Isabel Lima de Matos Cruz)

  
(Dulcínio José Parente Videira)

  
(António Manuel Torrinhos Arjaro)

  
(Herminia de Jesus Miranda Torres)

CANDIDATOS: ERNESTA AMORIM; ISABEL CRUZ;; DULCÍNIO VIDEIRA; ANTÓNIO TORRINHAS; HERMINIA TORRES

-4-

**ANEXO II – Projeto de intervenção educativo 2009/2013**

2009

## Projecto de Intervenção Educativo

Ana Maria Lopes Vicente Pereira Pedreira de Brito

### **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PINTOR JOSÉ DE BRITO**

(Artº 22º do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril e Artº 5º do Portaria 604/2008 de 9 de Julho)



## Índice

Introdução.....	4
Metodologia.....	6
Breve caracterização do Agrupamento .....	7
Problemas Encontrados.....	<b>11</b>
Definição de Objectivos: .....	13
Estratégias .....	14
Calendarização das Actividades. ....	19
Conclusão .....	25
ANEXOS.....	26

*Um projecto não é uma simples representação do futuro, mas um futuro para fazer, um futuro a construir, uma ideia a transformar em acto.*

Jean-Marie Barbier<sup>1</sup> (adaptado)

## **Introdução**

Muitos de nós continuam fechados a uma sociedade que reclama que a escola assuma um papel activo de contributo para a diminuição dos fenómenos de desigualdade e de exclusão. É forçoso que façamos, em conjunto, um percurso de reflexão profunda sobre os fins da educação e da nossa responsabilidade social.

Para tal é de primordial importância aceitar-se, sem qualquer tipo de preconceitos, que a escola é, de facto, uma organização, e que toda a sua actividade é um encadear de processos de interacções e de comunicação - elementos primordiais para o eficaz funcionamento do mecanismo organizacional (Pina e Cunha, 2003).

No âmbito da educação, a necessidade de mudança é frequentemente encarada com desconfiança por parte de alguns, que parecem ter-se deixado cair num alheamento face às mudanças globais operadas nas sociedades actuais.

As responsabilidades sociais dos professores bem como de todos os outros profissionais da educação, enquanto cidadãos, implicam o desenvolvimento de acções profissionais inovadoras que, contínua e cumulativamente, vão construindo a mudança necessária.

O grande desafio, a nível educacional, é como equilibrar a relação entre a diversidade e a equidade tendo sempre presente que educar é capacitar.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie BARBIER, *Elaboração de projectos de acção e planificação*, Porto Editora, Porto, 1993.

Existe a consciência que a escola, por si só, fechada em si, não consegue concretizar uma escola de excelência, por isso a vontade expressa de recuperar / relançar a responsabilidade da comunidade.

É com base neste conceito que pretendo fazer em conjunto uma reflexão sobre onde e como estamos, para onde pretendemos ir e como planeamos lá chegar, ou seja um comprometimento entre a reflexão necessária e a acção desejada.

## Metodologia

Embora Bogdan e Biklen (1994) defendam que, para realizar uma investigação de carácter qualitativo, é necessário recorrer a uma diversidade de técnicas de recolha de dados que assegurem o alcance de informação válida, nesta situação específica centrei a análise na recolha de informação a partir do Projecto Educativo, Projecto Curricular de Agrupamento e Plano Anual de Actividades bem como numa observação dos resultados dos alunos em provas / exames de carácter nacional, que constituem elementos de referência da organização escola. Baseio-me também na minha experiência pessoal obtida nos últimos anos enquanto Presidente do Conselho Pedagógico e como Coordenadora dos Directores de Turma do 2º e 3º Ciclos, bem como na formação que tenho vindo a adquirir na área específica da Administração Escolar. Afigura-se-me importante referir que a leitura dos dados teve subjacente o **“Quadro de referência para a avaliação de Escolas e Agrupamentos”** da Inspeção Geral da Educação cujos objectivos, entre outros, são fomentar a interpelação sistemática sobre a qualidade das práticas e dos seus resultados, reforçar a capacidade das escolas desenvolverem a sua autonomia, concorrer para a regulação do sistema educativo e fomentar a participação social na vida das escolas. Os cinco domínios que permitem fazer esta articulação são:

1. Resultados
2. Prestação do serviço educativo
3. Organização e gestão escolar
4. Liderança
5. Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola

## Breve caracterização do Agrupamento

A Escola E. B. 2,3/S Pintor José de Brito, actual sede do Agrupamento, foi criada pela portaria nº 55 / C / 86, D. R. n.º 35, 1ª Série, de 12.02.86, com o nome de Escola C+S de Portuzelo e entrou em funcionamento em Novembro de 1986.

Posteriormente, ao abrigo do Artº 8º do D.L. nº 115-A/98 de 4/5 e artº. 6º D.R. nº 12/2000 de 29/8 e por despacho de 19.04.2002, foi homologada a constituição do Agrupamento de Escolas Pintor José de Brito, integrando os seguintes estabelecimentos de ensino:

- E.B. 2, 3/S do Pintor José de Brito, Escola Sede do Agrupamento
- J.I. e E. B 1 de Samonde – Sta Marta de Portuzelo
- J.I. e E. B 1 de Moreno – Serreleis
- J.I. e E. B 1 de Igreja – Nogueira
- J.I. e E. B 1 de Igreja – Cardielos
- J.I. e E. B 1 de Outeiro – Outeiro
- J.I. e E. B 1 de Portuzelo – Meadela
- E. B 1 de Portelas – Perre
- E. B 1 de Fonte Grossa – Santa Marta de Portuzelo

Outrora predominantemente rural, o território abrangido pelo Agrupamento, dada a sua proximidade do litoral, registou, nas duas últimas décadas, uma certa expansão industrial e um aumento da sua densidade demográfica. Passo, de imediato, à apresentação de um quadro, que consta do Projecto Curricular do Agrupamento e que nos fornece uma síntese das características das diferentes freguesias.

FREGUESIAS	POR REFERÊNCIA À DENSIDADE POPULACIONAL	POR REFERÊNCIA ÀS CARACTERÍSTICAS URBANAS
Cardielos	Zonas mediantemente povoadas	Áreas Mediantemente Urbanas (AMU)
Meadela	Zonas mediantemente povoadas	Áreas Predominantemente Urbanas (APU)
Nogueira	Zonas pouco povoadas	Áreas Predominantemente Rurais (APR)
Outeiro	Zonas pouco povoadas	Áreas Predominantemente Rurais (APR)
Perre	Zonas mediantemente povoadas	Áreas Mediantemente Urbanas (AMU)
Sta. Marta de Portuzelo	Zonas mediantemente povoadas	Áreas Predominantemente Urbanas (APU)
Serreleis	Zonas mediantemente povoadas	Áreas Mediantemente Urbanas (AMU)

*Quadro nº 1 – Classificação das freguesias abrangidas pelo Agrupamento*

Consequentemente, e caracterizando a comunidade escolar, pode dizer-se que grande parte dos alunos pertence a famílias de origem rural, influenciadas pela sede do concelho que lhe é limítrofe e o aparecimento de pequenas empresas têxteis, oficinas de serralharia, mecânica, marcenarias e carpintarias que prestam apoio à construção civil.

Nas freguesias abrangidas pelo Agrupamento existe um número significativo de colectividades, que, para além dos centros paroquiais, se destacam como pontos de encontro privilegiados.

No nosso Agrupamento existem as seguintes ofertas formativas:

#### **Cursos Científico – Humanísticos**

Vocacionados para o prosseguimento de estudos a nível superior tem a duração de três anos lectivos, correspondentes aos 10º, 11º e 12º anos de escolaridade.

Estes cursos conferem um diploma de conclusão de ensino secundário.

#### **Cursos Profissionais**

Os Cursos Profissionais, com a duração de 3 anos, 3100 horas que facultam os ensinamentos e meios necessários à apreensão do conjunto de conhecimentos e de técnicas de execução de tarefas inerentes ao referido Curso, com o duplo objectivo de assegurar o cumprimento do ensino secundário de educação, associado a uma formação de qualificação profissional de nível 3.

#### **Cursos de Educação e Formação**

Os Cursos CEF, do nosso Agrupamento, conferem a equivalência ao 9.º Ano de Escolaridade e uma Qualificação de Nível 2.

Os Cursos de Educação e Formação visam, por um lado, o desenvolvimento de competências para o exercício de uma profissão, por outro, permitem o prosseguimento de Estudos a Nível do Ensino Secundário (Ensino Regular ou Ensino Profissional).

#### **Cursos de Educação e Formação de Adultos**

A frequência, com aproveitamento, de um curso de educação e formação para adultos, confere, actualmente na nossa escola, um certificado do 3.º ciclo do ensino básico.

#### **Sucesso Académico.**

A escola monitoriza os resultados escolares dos alunos de forma regular. Trimestralmente, as estruturas pedagógicas analisam os resultados obtidos por disciplina e por turma e no final do ano, por regra, é apreciado o sucesso académico por ano de escolaridade e por nível de ensino. São também analisados os resultados obtidos nas provas de aferição (4º e 6º anos)

nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, conforme pode ser analisado no **anexo I** deste documento, assim como os resultados nos Exames Nacionais realizados pelos alunos do 9º Ano, cuja taxa de sucesso foi de 100%.

Tal como foi referido anteriormente na Escola Sede estão a funcionar cursos CEF e Profissionais com resultados bastante satisfatórios tendo em conta as percentagens de sucesso apresentadas no **anexo II**.

A Escola no ano lectivo transacto teve 91 alunos inscritos para realizarem exames de acesso ao Ensino Superior. Apresento no **anexo III** uma síntese dos resultados académicos obtidos por estes alunos na 1ª e 2ª fase de 2008. Na 1ª fase 60% (29) dos alunos apresentaram candidatura e a taxa de colocação foi de 100%, sendo que 49% ficaram colocados na sua 1ª opção. Na 2ª fase 15 alunos apresentaram candidatura e 34% ficaram colocados na 1ª opção.

É importante referir que a percentagem de aprovação dos alunos internos, que realizaram Exames Nacionais, variou entre 80,8% e 100%. Embora, neste particular como aponte, apresente apenas uma síntese simples, é também através destas avaliações que se pode e deve fazer o diagnóstico de cada escola a fim de se melhorar todo o desempenho procurando com esta atitude poder traçar um projecto de intervenção-acção.

Importa dar enfoque que, analisando os dados apresentados em anexo e outros, a escola tem tido um desempenho, que embora deva ser melhorado, nega de forma evidente as vozes mais derrotistas. Existe empenho na oferta formativa e os resultados a nível de avaliações externas tem sido bastante satisfatório.

## **Problemas Encontrados**

Considero que estamos perante um conjunto de problemas de natureza diversa e geral que condicionam o funcionamento da nossa Escola:

### **1. Sociedade**

- a. Promoção do individualismo/consumismo
- b. Promoção do *Ter* em detrimento do *Ser*
- c. Ausência de modelos de referência

### **2. Família**

- a. Instabilidade afectiva/ económica provocada pela exigência das suas actividades profissionais
- b. Valorização de objectivos de curto prazo

### **3. Individualidade dos Alunos**

- a. Instabilidade emocional da adolescência
- b. Falta de objectivos na gestão do seu futuro

### **4. Organização Escolar**

- a. Baixas expectativas dos alunos em relação à escola;
- b. Desagregação e a desmotivação generalizada, fruto do desconhecimento das metas comuns;
- c. Falta de registos da avaliação dos resultados em função de objectivos definidos (Conforme relatório do IGE datado de 27/05/08)

d. Degradação do clima e da cultura organizacional:

i. Causas materiais: espaços cobertos para o convívio dos alunos insuficientes; reduzido espaço físico e material para os professores poderem em tempo útil dar resposta a todas as solicitações impostas pela tutela.

Falta de civismo na conservação dos espaços/destruição constante de espaços e materiais por parte dos alunos.

ii. Causas não materiais: Falta de reconhecimento da autoridade do professor. Indisciplina e falta de regras básicas de convivência.

#### **5. Desfasamentos nos Currículos Escolares**

Os alunos ingressam em novos ciclos sem pré-requisitos necessários, devido a:

- a) Insuficiente articulação entre os diversos níveis de ensino (relatório IGE datado 15/01/09)
- b) Insuficiente articulação; inter e intra departamentos
- c) Elevadas cargas horárias que retiram aos alunos tempo para outras actividades colectivas ou individuais, gerando o sentimento de escola-prisão

## Definição de Metas e Objectivos

### Meta

#### Promover uma organização que:

- Active um clima e uma cultura organizacional;
- Privilegie a Comunicação - processo básico da organização a partir da qual todos os outros derivam;
- Aposte na motivação para o trabalho cooperativo e colaborativo;
- Implique toda a comunidade educativa - Pessoal Docente e Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação, Poder Local, Associações de Pais e Encarregados de Educação e outras Forças Vivas da Comunidade.

### Objectivos

1. Estimular o trabalho de equipa a nível de Ciclos, de Departamento Curricular e a nível de Grupo Disciplinar fomentando a articulação horizontal e vertical.
2. Intensificar o diálogo repensando os circuitos de informação:
  - a. Entre as estruturas pedagógicas;
  - b. Entre os diversos serviços.
3. Robustecer a comunicação interpessoal da comunidade educativa.
4. Apostar na diversidade formativa.
5. Motivar os alunos tendo em conta não só a aquisição de conhecimentos cognitivos mas também o aspecto afectivo.
6. Desenvolver uma cultura de cidadania responsável salvaguardando a resolução de situações de indisciplina.
7. Aplicar uma cultura de saúde e segurança.
8. Rentabilizar os espaços educativos.
9. Promover a requalificação/ampliação dos espaços escolares.
10. Implementar uma Cultura de Inovação.
11. Criar uma equipa de Auto-avaliação Interna - Observatório de Qualidade.

## **Estratégias**

### **1. Estimular o trabalho de equipa a nível de Ciclos, de Departamento Curricular e a nível de Grupo Disciplinar fomentando a articulação horizontal e vertical:**

- a) Implicar a comunidade docente numa coordenação pedagógica mais profunda e sistemática ao nível dos departamentos, grupos disciplinares, conselhos de turma e conselhos de docentes;
- b) Tentar criar condições que permitam o trabalho de equipa;
- c) Criar um espaço de trabalho, com equipamento tecnológico, para os professores (Sala A4).

### **2. Intensificar o diálogo repensando os circuitos de informação:**

- a) Apostar nas TIC como forma de agilizar a comunicação/informação entre as diferentes estruturas;
- b) Valorizar a preparação/formação da comunidade docente e não docente no âmbito das TIC,
- c) Promover a utilização do computador em contexto de sala de aula (um computador em cada sala de aula);
- d) Implementar os sumários electrónicos;
- e) Equipar a sala de trabalho dos professores e a sala dos Directores de Turma;
- f) Criar uma equipa responsável pela gestão da Plataforma Moodle e Página da Escola (equipa PTE);
- g) Criar contas de correio electrónico institucionais. Este endereço é criado no domínio edu.pt que o Agrupamento possui, tendo o endereço o seguinte esquema:  

*primeiroultimonome@nomedoagrupamento.edu.pt*
- h) Utilizar o correio electrónico como forma de transmissão de informação;
- i) Criar listas de distribuição de informação (hierarquizada).

**3. Robustecer a comunicação interpessoal da comunidade educativa:**

- a) Agendar visitas periódicas às escolas/JI do Agrupamento;
- b) Calendarizar reuniões informais/formais com o pessoal não docente do Agrupamento;
- c) Criar dinâmicas de trabalho com as diferentes juntas de Freguesia/Autarquia e Associações Culturais e/ou Recreativas;
- d) Promover o diálogo através de reuniões com os Encarregados de Educação e Associação de Pais;
- e) Solicitar e promover reuniões para estabelecer protocolos;
- f) Criação de uma equipa responsável pela dinamização de diferentes momentos de convívio, nomeadamente “A FESTA do PINTOR” apelando ao esforço combinado de:
  - Associações de Pais e Encarregados de Educação;
  - Associação de Alunos;
  - Pessoal Docente, Não Docente e Discente das Escolas do Agrupamento;
  - Câmara Municipal;
  - Juntas de Freguesia da área de influência do Agrupamento;
  - Associações Desportivas/Culturais.

**4. Apostar na diversidade formativa:**

- a) Criar uma equipa responsável pela gestão das ofertas formativas;
- b) Participar nas reuniões com DREN / AUTARQUIA / POPH / EAF para definição de estratégias Concelhias;
- c) Dar continuidade às Ofertas Formativas existentes;
- d) Diversificar a Oferta Formativa;
- e) Viabilizar um acompanhamento de proximidade, que permita detectar atempadamente situações e/ou carências que se possam prontamente colmatar.

- f) Promover reuniões de articulação com os professores dos diversos cursos com vista a desenvolver competências adequadas ao perfil esperado dos formandos definidos pela Agência Nacional de Qualificação;
- g) Criar parcerias com entidades empresariais para celebrar protocolos, para os alunos das ofertas formativas que necessitam de realizar FCT (formação em contexto de Trabalho);
- h) Tentar a criação de uma sala de Pré-escolar na freguesia de Perre, negociando com a Autarquia/DREN.

**5. Motivar os alunos tendo em conta não só a aquisição de conhecimentos cognitivos mas também o aspecto afectivo:**

- a) Promover a diversidade das estratégias pedagógico-didáticas;
- b) Implementar medidas educativas para alunos com dificuldades desde o início do ano;
- c) Implicar os pais e encarregados de educação no acompanhamento dos educandos;
- d) Adquirir materiais diversos - didático e pedagógicos;
- e) Adquirir leitores de CD para os blocos A, B, C e E;
- f) Requalificar os espaços de convívio.

**6. Desenvolver uma cultura de cidadania responsável salvaguardando a resolução de situações de indisciplina:**

- a) Divulgar o Regulamento Interno, em reuniões formais com pais e encarregados de educação, no início do ano lectivo e zelar pelo seu cumprimento;
- b) Criar um gabinete SOS - Estrutura informal de mediação e gestão de conflitos;
- c) Envolver os Pais e Encarregados de Educação, Comunidade e Forças Vivas Locais na promoção do saber estar;

- d) Promover uma crescente actividade de natureza lúdica-cultural e formativa dos alunos nos tempos livres.

**7. Aplicar uma cultura de saúde e segurança:**

- a) Formar uma equipa responsável pelo Plano de Emergência;
- b) Reforçar a preparação da comunidade docente, não docente, discente, pais e encarregados de educação, no âmbito da saúde e segurança;
- c) Programar actividades no âmbito da saúde e segurança interligando-os com os programas das diferentes disciplinas;
- d) Tentar a criação de parcerias neste âmbito;
- e) Dar continuidade e visibilidade aos projectos ACT e Plano Nacional de Saúde.

**8. Rentabilizar os espaços educativos:**

- a) Potenciar a articulação da BE/Centro de Recursos com as diferentes JI/EB 1 do Agrupamento;
- b) Apoiar a equipa da BE numa postura de abertura a toda a comunidade educativa;
- c) Rentabilizar o funcionamento/utilização dos laboratórios, salas TIC e oficinas.

**9. Promover a requalificação/ ampliação dos espaços escolares:**

- a) Requalificar os balneários do bloco F;
- b) Colocar um piso novo no bar dos alunos;
- c) Pintar salas;
- d) Requalificar/ modernizar a papelaria e a reprografia;
- e) Requalificar os vãos de escada dos blocos A, B e C;

- f) Requalificar sala dos funcionários (zona da cantina);
- g) Requalificar a sala dos DT com criação de diferentes áreas de trabalho e atendimento aos Encarregados de Educação;
- h) Colocar na sala dos Directores de Turma dois computadores e uma impressora;
- i) Estabelecer parcerias/contactos para criação de novos espaços lúdicos e culturais aproveitando o terreno anexo ao Pavilhão / Refeitório;
- j) Apoiar de forma consistente a viabilidade de propostas já apresentadas.

#### **10. Implementar uma Cultura de Inovação:**

- a) Criar uma equipa “PI- Imagem e Projecto” responsável por:
  - Pesquisar possíveis candidaturas a projectos de cariz nacional/internacional que possam trazer mais-valias para o Agrupamento;
  - Elaborar propostas de projectos;
  - Dar visibilidade às actividades/ projectos do Agrupamento.

#### **11. Implementar uma Auto-Avaliação Interna - Observatório de Qualidade** (Decreto-Lei n.º 31/2002):

- a) A esta equipa compete a / o:
  - Recolha e tratamento de dados;
  - Diálogo entre membros da comunidade educativa;
  - Elaboração de relatórios, com pontos fortes e fracos e recomendações para aspectos a melhorar;
  - Estabelecimento de parcerias com Instituições do Ensino Superior para ser desenvolvido um trabalho conjunto de acompanhamento e formação.

## Calendarização das Actividades

É forçoso que no âmbito da calendarização se tenha presente que a instituição escola tem uma autonomia mitigada dependendo, em algumas questões, da decisão quer do poder central quer do local.

<b>OBJECTIVO 1</b>	
<b>Estimular o trabalho de equipa a nível de Ciclos, de Departamento Curricular e a nível Grupo Disciplinar, fomentando a articulação horizontal e vertical</b>	

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
ESTRATÉGIAS	Implicar a comunidade ...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tentar criar condições ...	x			x			x			x		
	Criar um espaço de trabalho ...	x			x			x			x		

<b>OBJECTIVO 2</b>	
<b>Intensificar o diálogo repensando os circuitos de informação</b>	

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
ESTRATÉGIAS	Apostar nas TIC como forma...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Valorizar a preparação/Formação..	x			x			x			x		
	Promover .. 1 computador por sala				x	x	x						
	Implementar os sumários electrónicos				x	x	x						
	Equipar a sala de trabalho dos ...	x											
	Criar uma equipa..Moodle	x			x			x			x		
	Criar contas de correio electrónico...	x			x			x			x		
	Utilizar o correio electrónico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Criar listas de distribuição	x			x			x			x			

**OBJECTIVO 3**

**Robustecer a comunicação interpessoal da comunidade educativa**

	2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
<b>ESTRATÉGIAS</b>												
...visitas periódicas às escolas/JI ..*	x		x	x		x	x		x	x		x
Criar dinâmicas de trabalho ..	Ao longo do quadriénio											
Promover o diálogo ... com os E.E. e Associação de Pais*	x			x			x			x		
Solicitar ..reuniões para ..protocolos..	Ao longo do quadriénio											
Criar equipa ..dinamização ..convívios	x			x			x			x		

\* Para além desta calendarização, sempre que seja necessário e /ou solicitada e comportável na agenda de trabalho

**OBJECTIVO 4**

**Apostar na diversidade formativa**

	2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
<b>ESTRATÉGIAS</b>												
Criar uma equipa responsável ...	x			x			x			x		
Participar nas reuniões ....	Ao longo do quadriénio											
Dar continuidade às Ofertas ...	Ao longo do quadriénio											
Diversificar a Oferta Formativa	x			x			x			x		
Viabilizar um acompanhamento ....	Ao longo do quadriénio											
Promover reuniões de articulação	Ao longo do quadriénio											
Criar parcerias...	Ao longo do quadriénio											
Criação de uma sala de Pré-escolar	Ao longo do quadriénio											

**OBJECTIVO 5**

Motivar os alunos tendo em conta não só a aquisição de conhecimentos cognitivos mas também o aspecto afectivo

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013			
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	
<b>ESTRATÉGIAS</b>	Promover a diversidade...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Implementar medidas educativas ...	x			x			x			x			
	Implicar os pais ...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Adquirir materiais ...	Ao longo do quadriénio												
	Adquirir leitores de CD...	x												
	Requalificar os espaços de convívio ..	Ao longo do quadriénio												

**OBJECTIVO 6**

Desenvolver uma cultura de cidadania responsável salvaguardando a resolução de situações de indisciplina

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
<b>ESTRATÉGIAS</b>	Divulgar o Regulamento Interno ...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Criar um gabinete SOS ...	x			x			x			x		
	Envolver os Pais ..	Ao longo do quadriénio											
	Promover uma crescente actividade de natureza lúdica-cultural ...	Ao longo do quadriénio											

**OBJECTIVO 7**

**Aplicar uma cultura de saúde e segurança**

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
<b>ESTRATÉGIAS</b>	Formar uma equipa ...	x			x			x			x		
	Reforçar a preparação da comunidade	Ao longo do quadriénio											
	Programar actividades ...	x			x			x			x		
	Tentar a criação de parcerias ...	Ao longo do quadriénio											
	Dar continuidade ...	Ao longo do quadriénio											

**OBJECTIVO 8**

**Rentabilizar os espaços educativos**

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
<b>ESTRATÉGIAS</b>	Potenciar a articulação da BE/...*	x		x	x		x	x		x	x		x
	Apoiar a equipa da BE ...	Ao longo do quadriénio											
	Rentabilizar o funcionamento ...*	x		x	x		x	x		x	x		x

\* primeiro definição de opções de trabalho colaborativo e posterior avaliação do mesmo

**OBJECTIVO 9**

**Promover a requalificação/ ampliação dos espaços escolares**

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
ESTRATÉGIAS	Requalificar os balneários do bloco F	x	x	x									
	Colocar um piso novo no bar...							x	x	x			
	Pintar salas	x			x			x			x		
	Requalificar/ modernizar ...				x	x	x						
	Requalificar os vãos ...	x	x	x									
	Requalificar sala dos funcionários..	x											
	Requalificar a sala dos DT ..	x	x										
	Colocar na sala dos Directores ..	x											
	Estabelecer parcerias/contactos ..										x	x	x
	Apoiar de forma consistente ...	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

**OBJECTIVO 10**

**Implementar uma Cultura de Inovação**

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
ESTRATÉGIAS	Equipa PI Imagem ...*	x			x			x			x		

\* No início de cada ano lectivo será nomeada uma equipa que desenvolverá o projecto ao longo do ano, e que periodicamente em "briefings" dará conta do trabalho desenvolvido, permitindo à direcção ter informação em tempo útil.

OBJECTIVO 11

Implementar uma Auto-Avaliação Interna – Observatório de Qualidade

		2009 / 2010			2010 / 2011			2011 / 2012			2012 / 2013		
		1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP	1ºP	2ºP	3ºP
ESTRATÉGIAS	Equipa auto-avaliação ...*	x		x	x		x	x		x	x		x

\* No início de cada ano lectivo será nomeada uma equipa que desenvolverá o projecto ao longo do ano e apresentará avaliação intermédia e/ou final de cada ano em sede de Conselho Pedagógico.