

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Liderança e Mudança – Um olhar sobre a Administração e Gestão da Escola Pública

Ricardo Jorge Santos Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa

Outubro de 2018

Ricardo Jorge Santos Silva

Nº 26382

Liderança e Mudança – Um olhar sobre a Administração e Gestão da Escola Pública

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa
Instituto Universitário da Maia

Outubro de 2018

Dedico este trabalho aos meus pais.

Agradecimentos:

-Agradeço ao Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa, pela orientação, pela sua disponibilidade, pelo interesse e rigor com que sempre acompanhou esta investigação. O seu empenho, a oportunidade das suas observações e sugestões, contribuíram significativamente para a minha evolução.

-Agradeço ao Professor Doutor João Manuel da Silva Carvalho, coordenador do Mestrado, pelo apoio prestado ao longo do Mestrado e em especial pela sua disponibilidade e acompanhamento da metodologia desta dissertação.

-Agradeço aos Diretores dos três Agrupamentos de Escola que participaram neste estudo.

-Em especial, agradeço aos educadores e professores que responderam ao questionário.

-Por fim, agradeço aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional em todos os momentos.

A todos, o meu muito obrigado.

Liderança e Mudança – Um olhar sobre a Administração e Gestão da Escola Pública

RESUMO

A publicação do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos, foi justificada pela necessidade de se realizar uma intervenção de fundo na gestão das escolas públicas e no poder interno que lhe está subjacente, sobretudo dos professores, que se mantinha praticamente inalterada nos seus pressupostos básicos desde os anos setenta. Esta liderança forte centrada num órgão unipessoal, o Diretor, tem como objetivo ter um primeiro responsável, munido de autoridade para desenvolver o Projeto Educativo do Agrupamento e executar localmente as medidas de política educativa. Com a publicação do Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho reforça-se a autonomia e alargam-se as competências do Conselho Geral.

Neste estudo optou-se pelo questionário que foi administrado a uma amostra de 194 educadores e professores de três Agrupamentos de Escola da mesma região. Com a presente investigação pretendemos perceber a opinião dos docentes acerca da constituição e competências dos órgãos de Administração e Gestão da Escola Pública Portuguesa, bem como, identificar aspetos positivos e negativos do modelo atual e sugestões para o melhorar. Deste modo, considerámos importante avaliar um modelo que mantém a representação democrática e colegial no órgão de topo, o Conselho Geral, concebido como órgão estratégico e que avalia o órgão unipessoal, o Diretor.

Palavras chave: Administração e Gestão Escolar; Diretor; Colegialidade; Liderança; Mudança; Conselho Geral.

LEADERSHIP AND CHANGE – AN EYE OVER THE PUBLIC SCHOOL ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

ABSTRACT

The publication of the law 75/2008, on 22nd April, which approved the public institutions autonomy, administration and management was justified by the necessity to go through a deep intervention in the public schools management and in their internal power, mainly the teachers', which had been virtually unchanged since the seventies. This strong leadership, centered on one only person, the director, aims to have one person in charge, provided with the authority to develop the grouping of schools educational project and locally execute the educational policy measures. With the publication of law 137/2012, on 2nd July, the schools autonomy is strengthened and the General Council powers are broadened.

In this study, we chose a questionnaire which was applied to a sample of 194 educators and teachers from three school groupings in the same region. With this research, we are supposed to understand the teachers' opinion about the constitution and skills of the administration bodies and the Portuguese public schools management, as well as identify negative and positive aspects of the present model and suggestions to improve it. This way, we have considered it important to evaluate a model which keeps the democratic and collegial representation on the top body, the General Council, conceived as a strategical body that judges the director.

Key words: Administration and school management; Director; Collegiality; Leadership; Change; General Council.

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
Índice	III
Índice de Tabelas	V
Índice de Figuras	VII
CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA EM ESTUDO	1
1.1- Introdução	1
1.2- Objetivos da investigação	2
1.3- Questões de investigação	2
1.4 - Estrutura do trabalho	3
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1- A Escola como organização	4
2.2- A Administração e Gestão da Escola Pública Portuguesa	5
2.2.1- Administração e Gestão das Escolas em Portugal: Evolução histórica	5
2.2.2- Modelo atual de Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal.....	8
2.3- A Liderança.....	11
2.3.1- Modelos de Liderança	11
2.3.2- A Liderança na Escola Pública Portuguesa	14
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	17
3.1-Introdução.....	17
3.2- Questionário	17
3.2.1- Fundamentação da escolha	17
3.2.2- Construção e objetivos	18
3.2.3- Validação.....	19
3.2.4- Estudo piloto	19
3.2.5- Amostragem e administração.....	19
3.2.6- Análise de dados	20
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1- Introdução.....	22
4.2- Caracterização dos participantes.....	22
4.3- Estrutura e funções dos Órgãos de Gestão e Administração Escolar.	26
4.4- Sugestões de alteração ao Modelo Atual de Gestão e Administração Escolar.	31
4.5- Cruzamento de variáveis.....	33

4.5.1- Cruzamento de variáveis com a questão 12 – Conselho Geral.....	33
4.5.2- Cruzamento de variáveis com a questão 13 – Gestão e Liderança do Diretor	34
4.5.3- Cruzamento de variáveis com a questão 14 – Conselho Pedagógico e Administrativo	37
4.5.4- Cruzamento da variável escola com a questão 15 – Avaliação do Modelo Atual de Gestão e Administração	39
4.5.5- Cruzamento de variáveis com a questão 16 – Opinião sobre o Modelo Atual de Gestão e Administração da Escola Pública.....	40
4.6- Discussão de resultados	43
4.6.1- Questão de investigação 1	44
4.6.2- Questão de investigação 2	46
4.6.3- Questão de investigação 3	49
4.6.4- Questão de investigação 4	50
4.6.5- Questão de investigação 5	51
4.7- Implicações para Gestão	52
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	54
5.1- Conclusões finais.....	54
5.2- Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	62

Índice de Tabelas

Tabela 1– Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal: Evolução Histórica	6
Tabela 2– Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal: Modelo Atual.....	9
Tabela 3– Organização do Questionário	18
Tabela 4 – Entidade a quem se dirige em primeiro lugar para resolver um problema/assunto.	26
Tabela 5 – Grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Geral no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	26
Tabela 6 – Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.....	27
Tabela 7 – Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.....	28
Tabela 8 – Grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Pedagógico e do Conselho Administrativo no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	29
Tabela 9 – Grau de satisfação com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	30
Tabela 10 – Opinião sobre o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	31
Grau de concordância	31
Tabela 11 – Constituição da entidade de Gestão e Administração da Escola Pública.	32
Tabela 12 – Sugestões de melhoria do atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	32
Tabela 13 – Categoria Profissional (questão 4)/O Conselho Geral elege o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos (questão 12.2)	33
Tabela 14 – Categoria Profissional (questão 4)/O Conselho Geral elege o Diretor(a) do Agrupamento de Escolas (questão 12.3)	34
Tabela 15 – Nível de ensino que leciona (questão 5)/O Diretor monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos (questão 13.2).....	34
Tabela 16 – Habilitações Académicas (questão 6)/Implementa uma cultura de inovação e experimentação (questão 13.5)	34
Tabela 17 – Categoria Profissional (questão 4)/O Diretor distribui o serviço docente ouvindo os professores (questão 13.6)	35
Tabela 18 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor exerce o poder disciplinar em relação aos alunos (questão 13.7).....	35
Tabela 19 – Funções na Escola (questão 8)/O Diretor supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários (questão 13.8)	35
Tabela 20 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas (questão 13.10).....	36
Tabela 21 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil (questão 13.13).....	36
Tabela 22 – Habilitações Académicas (questão 6)/O Diretor centra a decisão em si próprio (questão 13.14)	36
Tabela 23 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7)/O Diretor gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores (questão 13.15).....	37
Tabela 24 – Anos de serviço (questão 3)/ O diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico (questão 14.1).....	37

Tabela 25 – Categoria Profissional (questão 4)/ Os Representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico (questão 14.2).....	38
Tabela 26 – Nível de Ensino (questão 5)/ Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico (questão 14.4).....	38
Tabela 27 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7)/O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor (questão 14.5)	39
Tabela 28 – Categoria Profissional (questão 4)/ O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira (questão 14.6).....	39
Tabela 29 – Nível de Ensino (questão 5) / Grau de satisfação com o modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública (questão 15).....	40
Tabela 30 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7) / A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências (questão 16.1)	40
Tabela 31– Nível de Ensino (questão 5) / A participação dos docentes nos processos de discussão e decisão está facilitada no atual modelo da Escola Pública(questão 16.2)	41
Tabela 32 – Categoria Profissional (questão 4) / Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar (questão 16.5).....	41
Tabela 33 – Nível de Ensino (questão 5) / Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral (questão 16.7).....	41
Tabela 34 – Categoria Profissional (questão 4) / A eleição do Coordenador de Departamento está condicionada pelo Diretor que propõe 3 nomes (questão 16.8)	42
Tabela 35 – Nível de Ensino (questão 5) / Projeto de descentralização de competências para as Autarquias (questão 16.10).....	42

Índice de Figuras

Figura 1 – Idade dos respondentes	22
Figura 2 – Género dos participantes	23
Figura 3 – Anos de serviço docente dos inquiridos.....	23
Figura 5 – Nível de Ensino lecionado.....	23
Figura 4 – Categoria Profissional.....	23
Figura 7– Tempo de serviço no Agrupamento	24
Figura 6 – Habilitações Académicas	24
Figura 8 – Funções exercidas	24
Figura 9 – Número de vezes que foram tratados assuntos pessoalmente com o Diretor	25
Figura 10 – Número de vezes que foram tratados assuntos em reuniões com o Diretor	25

CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA EM ESTUDO

1.1- Introdução

A estrutura organizacional da Escola Pública Portuguesa tem vindo a ser alvo de mudanças correntes e sucessivas alterações legislativas, que culminaram no Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho. Este decreto cria a figura do diretor escolar, como órgão unipessoal e líder formal da organização-escola, e reforça a importância da liderança para a melhoria da qualidade e eficácia da educação. O diretor escolar surge como um líder solitário e poderoso que vem modificar a forma de encarar a liderança das escolas e o seu modelo de funcionamento. Consequentemente *“... arrasta consigo uma maior verticalização da gestão interna, um poder muito mais concentrado e um clima de escola menos participativo e nada colegial, ao contrário do que vinha acontecendo nas últimas três décadas”* (Bexiga, 2010:336).

A importância que é dada ao diretor de escola, enquanto líder máximo da organização altera os termos e os modelos de liderança e gestão colegial que existiu durante décadas. A colegialidade implica a eliminação das hierarquias promovendo a comunicação lateral, em detrimento da vertical, refletindo a noção de que todos os professores devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão. Este tipo de organização do poder baseia-se fundamentalmente na experiência e sabedoria profissional e não tanto na autoridade que advém da posição formal que determinados membros detêm na organização (Bush & Middlewood, 2005). A tomada de decisões resulta de um processo de negociação no qual os valores e objetivos partilhados pelos professores levam a um consenso (Bush, 2006). A abordagem colegial tem como vantagens o envolvimento dos professores na tomada de decisão e consequentemente, na implementação mais eficaz das medidas visto que ao serem coresponsáveis os professores sentem maior apelo à execução das mesmas. No entanto, dada a necessidade de um processo de negociação, têm sido apontadas diversas desvantagens à colegialidade que se prendem, nomeadamente, com a falta de tempo para a tomada de decisões e com a dificuldade em obter consensos. Assim,

coloca-se a questão de partida deste estudo, será que os professores estão satisfeitos com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?

1.2- Objetivos da investigação

O problema em estudo nesta investigação está relacionado com a liderança e a gestão unipessoal da organização Escola Pública. A resposta ao problema em estudo passa pela consecução dos seguintes objetivos:

- 1-Conhecer a opinião dos professores sobre a estrutura e funções dos Órgãos de Gestão Escolar no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública;
- 2- Avaliar a opinião dos professores sobre a gestão e a liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública;
- 3- Avaliar o grau de satisfação dos professores em relação ao atual Modelo de Gestão e Administração dos Agrupamentos de Escolas;
- 4-Verificar o grau de concordância dos professores em relação ao Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública;
- 5-Conhecer as sugestões dos professores sobre possíveis alterações ao atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

1.3- Questões de investigação

Neste estudo vão ser abordadas as seguintes questões:

- Qual é o grau de concordância dos professores com a estrutura e funções dos Órgãos de Gestão Escolar no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?
- Como avaliam os professores a gestão e a liderança dos Diretores de Agrupamento de Escolas no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?
- Qual será o grau de satisfação dos professores em relação ao atual Modelo de Gestão e Administração dos Agrupamentos de Escolas?
- Será que os professores concordam com todos os aspetos legislados no Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?
- Qual o contributo dos professores para possíveis alterações do Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?

1.4 - Estrutura do trabalho

Em termos de estrutura, o trabalho, encontra-se dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada a problemática em estudo, a pergunta de partida, os objetivos da investigação, as questões de investigação e uma breve descrição dos restantes capítulos da dissertação.

No capítulo 2 é feita a revisão da literatura sobre o tema em estudo.

No capítulo 3, “Metodologia da Investigação”, é apresentada a fundamentação da opção metodológica, bem como os procedimentos adotados.

No capítulo 4, “Apresentação e Discussão de Resultados”, é feita a apresentação, descrição e análise dos dados obtidos, tendo como suporte o enquadramento teórico, os objetivos do nosso trabalho e todos os dados que recolhemos e organizámos.

No capítulo 5 são apresentadas as principais reflexões e conclusões sobre os resultados obtidos no estudo, bem como algumas limitações e sugestões para futuras investigações.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1- A Escola como organização

Iniciamos esta análise com o significado de organização, recorrendo para o efeito ao dicionário digital, Significados: *“Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Normalmente este é formado por uma, duas ou mais pessoas, que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão”*.

As organizações são grupos de seres humanos que, num espaço que os rodeiam, efetuam trabalhos de modo estruturado e fiscalizado, pondo em ação de forma eficiente meios com supervisão de uma chefia unipessoal ou colegial, para atingir determinados propósitos (Ventura, 2008).

Na ótica de Santos (2008) a organização pode ser estabelecida, numa vista mais geral desse conceito, como um conjunto de pessoas composto intencionalmente como o propósito de alcançar determinados propósitos.

Numa visão mais concreta, descrevemos a definição de Etzioni que considera as organizações *“unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos...”* (1984: 64).

Na perspetiva de Lima (2006:20) *“A escola como organização ou unidade social constitui-se, historicamente, enquanto estrutura social, através da agência humana”*. Este autor considera que *“A organização enquanto estrutura social, de resto, encontra-se não apenas dependente da ação humana em termos de constituição, mas também em termos de manutenção e reprodução”* (ibidem). A organização é a consequência da atividade humana, contudo inibe e determina os limites dessa atividade, a qual por sua vez não desiste de se imiscuir na estrutura (ibidem).

A definição de escola como organização é uma tarefa conjuntamente simples e complexa. Simples caso se restrinja a apenas uma das definições, ou complexa quando se pretende encontrar uma definição que reúna a anuência entre diversos pontos de vista e autores (Costa, 2003). Para Costa existem diversificados conceitos que traduzem as teorias organizacionais que as suportam. Segundo, este autor, as seis

“imagens organizacionais da escola” são a escola como empresa, a escola como burocracia, a escola como democracia, a escola como arena política, a escola como anarquia e por último a escola como cultura (ibidem: 14).

Segundo Torres, a peculiaridade da escola como organização deve-se a aspetos que a marcaram ao longo do tempo tais como: *“a centralização do sistema educativo, o controlo político, administrativo e burocrático; a ausência (ou precária) autonomia organizacional associada à inexistência de uma efetiva direção organizacionalmente localizada e à especificidade dos seus objetivos centralmente definidos”* (Torres 1997:89).

2.2- A Administração e Gestão da Escola Pública Portuguesa

A análise da escola enquanto organização permite-nos efetuar uma apreciação crítica da evolução da morfologia dos órgãos de topo da mesma.

Assim, o recurso à história para analisarmos uma medida de política educativa, que visa os sucessivos modelos de gestão escolar da escola pública, permite-nos ter acesso a factos que ocorreram numa determinada época, o que equivale a referir que existe uma memória que está ligada a uma herança que nos ajuda a compreender o passado, ou seja, as origens (Arroteia, 1998).

2.2.1- Administração e Gestão das Escolas em Portugal: Evolução histórica

Consideramos muito pertinente centralizar a análise da evolução histórica da administração e gestão das escolas em Portugal e as conseqüentes transformações legislativas em **cinco fases**, correspondentes aos contextos mais relevantes e modelos adotados nos órgãos de topo: a **1ª 1933-1974**, a **2ª 1974-1986**, a **3ª 1986-1998**, a **4ª 1998-2008** e a **5ª 2008-2018**. Assim, e para o efeito, elaborámos a Tabela 1.

Tabela 1- Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal: Evolução Histórica

Fases	Período Histórico	Aspetos relevantes	Autores ou Fontes
1ª	1933-1974	<p>-Administração da educação emanada de Lisboa, muitíssimo centralizada, sendo os reitores e os diretores, executores das determinações expressas pelo poder central.</p> <p>-No Estado Novo¹ o modelo liceal era materializado no terreno, por reitores e diretores, ostenta-se a forma centralista sendo o serviço prestado sob o autodomínio do regime político.</p>	<p>(Bexiga, 2009:32).</p> <p>(Formosinho & Machado, 2000a:32).</p>
2ª	1974-1986	<p>-Fim do Estado Novo no 25 de abril de 1974. Nascimento da democracia e deslocação do poder para os estabelecimentos de ensino.</p> <p>-Decreto-Lei 221/74, de 27 de Maio, facilita a criação, de estruturas democráticas de gestão constituídas por docentes, pessoal auxiliar e discentes.</p> <p>-23 de outubro de 1976, é publicado o Decreto-Lei 769/76, frequentemente chamado de “Gestão Democrática”, onde se: <i>“estabelece a regulamentação da gestão das escolas”</i> Este diploma preservou os três órgãos colegiais, o conselho diretivo, conselho pedagógico e conselho administrativo.</p> <p>-O regime de administração reveste-se de uma aparência centralizadora, apesar de concentrado no presidente do conselho diretivo, as ordens são emanadas pela tutela que recupera o controlo do sistema, face ao término do período revolucionário</p>	<p>(Lima, 1992:231).</p> <p>(Bexiga, 2009:35).</p> <p>(Meiros-Coelho, 1996, 6:78).</p> <p>(Bexiga, 2009:35).</p>
3ª	1986-1998	<p>-Período de reforma do sistema.</p> <p>-Artigo 45º da Lei nº 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do sistema Educativo destina-se à administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino. Pela primeira vez, é efetuada a diferenciação entre o desempenho do cargo de gestão e de direção. A esta cabe a enunciação ou aprovação de políticas ou estratégias, enquanto à gestão compete proceder à sua execução.</p> <p>-Regime jurídico de autonomia das escolas oficiais dos 2º e 3º ciclos dos ensinos básico e secundário. Decreto-Lei 43/89, de 3 de fevereiro, alterou o hábito de uma gestão demasiado centralizada, transferindo a outrem poderes de decisão regional e local.</p> <p>-Em 1991 com o Decreto Lei 172/91, de 10 de maio, houve uma tentativa de alteração do novo modelo de gestão democrática, que estava em vigor desde 1976. Passou a existir um regime experimental aplicado em cerca de 50 escolas. Este modelo, publicado nos anos 90 do século XX, diferenciou e delimitou os órgãos de direção², constituídos pelos Conselhos de Escola e de Área Escolar e os órgãos de administração e gestão³, formado pelo Diretor executivo nas</p>	<p>(Bexiga, 2009:43).</p> <p>(Formosinho e Machado, 2000:47).</p>

¹ Em 1933 entra em vigor a Constituição que faz nascer o Estado Novo.

² Artigos 7º a 15º.

³ Artigos 16º a 24º.

		<p>áreas cultural, pedagógica, administrativa e financeira. Este normativo legal refere ainda o conselho administrativo⁴, que é presidido pelo Diretor executivo e o conselho pedagógico⁵. Este modelo, apesar de ter sido aplicado em regime experimental, desempenhou uma quebra relativamente ao modelo anterior. Este Decreto- Lei, não se chegou a generalizar a todos os estabelecimentos de ensino “<i>acabou por ser encartado como a continuidade de um sistema centralizado de ensino</i>”.</p>	
4ª	1998 e 2008	<p>-Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio⁶, que teve por missão tomar o lugar do Decreto-lei nº 769-A/76, modelo da gestão democrática e do Decreto- Lei 172/91, de 10 de maio, modelo experimental.</p> <p>-Surgem duas figuras fundamentais de uma inédita organização da educação: a descentralização e a autonomia das escolas.</p> <p>-A disposição dada a conhecer por esta figura jurídica indica no ponto 2 do artigo 7, as entidades de administração e gestão das escolas: a Assembleia, o Conselho executivo ou diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.</p> <p>-As escolas organizam-se de forma mais autónoma, mostrando o Projeto Educativo e o Regulamento Interno.</p>	Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio
5ª	2008 e 2018	<p>-O programa do XVII Governo Constitucional identificou a inevitabilidade de proceder à modificação do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no rumo de um sólido envolvimento das famílias e comunidades na orientação hábil dos estabelecimentos de ensino e no benefício da criação de lideranças fortes. Surge assim, o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.</p> <p>Este normativo legal, do século XXI, define as entidades de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, que são o conselho geral, o diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo⁷.</p> <p>O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril tem três objetivos que são a intensificação do envolvimento das famílias e comunidade na direção das escolas, o reforço da liderança das escolas e o reforço da autonomia das escolas.</p> <p>Com a recente publicação da Lei n.º50/2018 de 16 de agosto, que estabelece o quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, concretizando os princípios da subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local, são transferidas competências na área da Educação (artigo 11.º).</p> <p>Neste peculiar domínio da descentralização, o</p>	<p>Preâmbulo do Decreto- Lei 75/2008, de 22 de abril.</p> <p>Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril e nº 4 do artigo 48º da Lei de bases do sistema educativo, Lei nº. 46/86.</p> <p>Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto: Lei -quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais.</p>

⁴ Artigos 26º a 30º

⁵ Artigos 31º a 35º.

⁶ Alterado pela Lei nº 24/99, de 22 de abril.

⁷ ponto 2 do artigo 10º, do DL. Nº 75/2008.

	<p>Conselho Nacional de Educação, CNE, tem acompanhado com funções de avaliação, o que se está a passar no Sistema Educativo e nas Escolas. Repara-se que quando aborda a temática não se refere a municipalização, mas a normas de descentralização. A justificação do facto está relacionada com a circunstância de as normas de municipalização serem uma mudança de tutela. Assim, a escola que é propriedade da Administração Descentralizada do Estado, não pode ser imposta legalmente a outra Administração que é a local. O CNE teve em atenção dois processos que se realizam ao mesmo tempo e que são a delegação de competências nas autarquias e o reforço da autonomia das escolas.</p>	(Justino, 16)
--	---	---------------

2.2.2- Modelo atual de Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal

O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril tem três objetivos que são a intensificação do envolvimento das famílias e comunidade na direção das escolas, o reforço da liderança das escolas e o reforço da autonomia das escolas.

O primeiro objetivo referente à intensificação do envolvimento das famílias e comunidade na direção das escolas tem a finalidade de abrir a escola à comunidade. Pretende o governo que a representatividade no novo órgão de direção hábil inclua pessoas incumbidas de representar o pessoal docente, o pessoal não docente, os pais e encarregados de educação, os alunos, a autarquia e os representantes de empresas e atividades e organizações científicas, culturais, sociais e económicas (Bexiga, 2009).

Com a publicação do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril foram criados os órgãos de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, que são o conselho geral, o diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo⁸.

A republicação do decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pelo decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, modifica as competências do Conselho Geral no que se reporta ao poder de decisão sobre os recursos decorrentes da avaliação de

⁸ ponto 2 do artigo 10º, do DL. Nº 75/2008.

desempenho dos professores e no que se refere ao processo de avaliação de desempenho dos professores (Samagaio, 2016).

Assim, tendo por base o - Modelo atual de Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal, considerámos muito relevante proceder à elaboração da tabela 2, com o propósito de sistematizar os órgãos, as competências, os autores as fontes, de acordo com o disposto Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho.

Tabela 2-Administração e Gestão das Escolas Públicas em Portugal: Modelo Atual

Órgãos	Competências	Autores/Fontes
Conselho Geral	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovar as normas essenciais de funcionamento de um estabelecimento de ensino, através do regulamento interno e as deliberações estratégicas e de planificação, conforme o projeto educativo e o plano de atividades e o acompanhamento à sua materialização por intermédio do relatório anual de atividades. - Eleger o presidente do órgão colegial, eleger e destituir o diretor. - Participar, no processo de avaliação do desempenho do diretor. - Aprovar propostas de contratos de autonomia, relatório de contas de gerência e mapa de férias do diretor. -Definir as linhas orientadoras, para a elaboração do orçamento, do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar. 	<p>(Bexiga, 2009:66-67)</p> <p>(Amaral, 2012: 16-17)</p> <p>Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho.</p> <p>. Alínea q) do ponto 1 do artº 13.</p> <p>. Alíneas g), j) e s) do ponto 1 do artº 13.</p> <p>. Alíneas h) e i) do ponto 1 do artº 13.</p>
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> -Depois de produzido e auscultado o conselho pedagógico, subjugar à aprovação do conselho geral as alterações ao regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades, o relatório anual de atividades, as propostas de celebração de contratos de autonomia e o projeto educativo. -Depois de tomada em consideração a opinião do conselho pedagógico, compete ao diretor aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal não docente e docente, e asculada, na última situação, o município. - Fixar o regime de funcionamento da escola, conceber o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras produzidas pelo conselho geral, dirigir superiormente na constituição de turmas e elaboração de horários, distribuir o serviço não docente e docente, proceder, nos termos da lei, à avaliação de desempenho do pessoal não docente, proceder à seleção e recrutamento de pessoal docente, fazer uso do poder 	<p>(Amaral, 2012:18).</p> <p>Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho, artigo 20 .º.</p> <p>(Amaral, 2012:18-19).</p>

<p>Conselho pedagógico</p>	<p>hierárquico em relação ao pessoal não docente e docente, nomear os coordenadores de escola ou estabelecimento da educação pré- escolar, nomear os coordenadores dos departamentos curriculares e os diretores de turma, orientar superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.</p> <p>-Exercer o poder disciplinar em relação aos discentes, administrar as instalações, espaços, equipamentos e outros recursos educativos.</p> <p>-Projetar e garantir a realização das atividades no domínio da ação social escolar, de acordo com as linhas orientadoras determinadas pelo conselho geral.</p> <p>-Representar a escola, estabelecer protocolos e realizar com solenidade acordos de cooperação com outras escolas, entidades de formação, coletividades e autarquias. As presidências dos Conselhos Pedagógico e Administrativo são efetuadas pelo diretor.</p> <p>- As competências do conselho pedagógico relacionam-se com a composição da condição de projeto educativo a subjuar pelo diretor ao conselho geral, com a circunstância de dar a conhecer propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de atividade e expressar parecer sobre os respetivos projetos, com o facto de proceder à manifestação de parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia, com a descrição de propostas e produção de parecer sobre a elaboração do plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, com a indicação das características específicas dos critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos discentes.</p> <p>-É ainda da competência do Conselho Pedagógico submeter à apreciação dos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas, com a indicação das características específicas dos princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar, com a adoção dos manuais escolares, auscultados os departamentos curriculares, com a submissão à apreciação do desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior, direcionados para a formação e a investigação.</p> <p>-Propagação e recomendação de iniciativas de natureza formativa e cultural, com a indicação das características específicas dos critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários,</p>	<p>Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho, artigo 20.º.</p> <p>Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho, artigo 33.º.</p>
-----------------------------------	---	---

<p>Conselho Administrativo</p>	<p>com a indicação das características específicas dos requisitos para a contratação de pessoal docente, em conformidade com a legislação em vigor e executar o acompanhamento e avaliação da execução das suas tomadas de decisão e conselhos.</p> <p>-Autorizar o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, produzir o relatório de contas de gerência, conceder autorização para a realização de despesas e o respetivo pagamento, examinar a cobrança de receitas e confirmar a legalidade da gestão financeira e zelar pela modernização do cadastro patrimonial.</p>	<p>Alíneas a), b), c) e d) do art. 38º do Decreto- Lei nº 137/2012, de 2 de julho,</p>
---------------------------------------	--	--

2.3- A Liderança

A liderança é uma concepção que tem sido objeto de diversificadas explicações e clarificações. É habitual referir-se que existem tantas definições de liderança como os produtores dos textos que experimentaram explicar o significado da noção (Amaral, 2012; Bass, 1990).

No mesmo fio condutor de opinião, Bryman (1996:276, citado por Costa, 2000; Castanheira 2010:51 e por Amaral 2012:24), afirma que na maior parte das noções de liderança estão patentes três apreciações: “ *influência, grupo e objetivo*”.

Na ótica de Yukl (1989) liderança é a forma como determinada pessoa que faz parte de uma associação de indivíduos se posiciona “*face aos outros exercendo influência que determina a liderança, sendo que a pessoa que exerce influência sobre os restantes membros do grupo é líder e os outros são liderados*” (citado por Castanheira, 2010:52; Amaral, 2012:24).

2.3.1- Modelos de Liderança

A liderança foi entendida, desde os anos 40 até ao início dos anos 80, como manifestação da vontade humana de induzir um grupo para alcançar determinados propósitos. Trata-se de uma clarividência hierárquica, num sentido único e sequencial da liderança que de certo modo, segue as diversas noções e teorias organizacionais patente neste período e que Costa e Castanheira apelidaram de “*visão mecanicista da*

liderança”, dado que a mesma afigura-se ser interpretada como uma “*ação lógica, mecanicista, automática, desencadeada por alguém que, detentor de certos predicados, leva outros a atingirem determinados resultados pré-definidos*” (Costa e Castanheira 2015:16).

Esta visão mecanicista da liderança foi objeto de mudanças expressivas no decurso do espaço de tempo compreendido entre os anos 40 e 80, e desta forma, a subdivisão em três rumos diferentes: líder nato, líder treinado e líder ajustável (Costa e Castanheira, 2015).

No que se refere ao líder inato, os seus defensores partem de suposições que existem determinadas propriedades específicas de um ser humano peculiares de um líder, características individuais, com uma intensidade expressiva de que existem no espírito humano ideias ou princípios que nascem com ele e que, portanto, se diferenciam dos que são adquiridos. Assim, os investigadores identificam esses traços, e os responsáveis pelas organizações escolhem os seres humanos que sejam detentores do grau significativo de inatismo para ocupar os lugares de topo nas empresas (ibidem).

Costa e Castanheira revelam-nos uma analogia entre a visão do líder nato e o modelo de Taylor, quando se menciona o momento em que Taylor selecionou um recurso humano para desempenhar uma tarefa e conclui que a escolha certa estava relacionada com a identificação do ser ideal para o serviço em vista (ibidem).

Samagaio (2016: 24) elabora um quadro com as principais abordagens e visões da liderança, com recurso às apreciações de Bryman (1992), Costa (2000) e Costa e Castanheira (2015).

Deste modo, até final dos anos 40 a abordagem sobre a liderança inscreveu-se numa visão mecanicista. A abordagem dos traços de personalidade foi a primeira teoria sobre liderança a aparecer, centrada nas qualidades do líder que o distinguiam dos seus subalternos (Jesuino, 2005). Nos anos 50 as investigações científicas incidem sobre a liderança que está direcionada para o reconhecimento dos procedimentos dos líderes que garantem a eficiência do grupo que lideram.

Aparece a abordagem comportamental da liderança que põe realce na atitude do líder para dirigir um conjunto de pessoas ao êxito. O destaque das análises sobre a liderança passa a estar relacionada com o que produziam os líderes e à forma como o realizavam, diligenciando para fixar uma conexão entre os procedimentos de liderança e os resultados alcançados pelo líder (Samagaio, 2016).

Estamos perante um líder que não é nato, mas que deve ser construído, reconhecidos os melhores métodos do exercício de funções do líder, revelados nos seus procedimentos como modelo de referência. Assim, é efetuada a formação em liderança e à prática do trabalho necessário para o desempenho da liderança, ou seja, dito de outra forma a liderança aprende-se. Estamos assim, na presença do líder treinado (Costa e Castanheira, 2015).

A abordagem sobre a liderança continua a inscrever-se numa visão mecanicista. A abordagem comportamental está centrada nos comportamentos do líder (Samagaio, 2016).

Na década seguinte, surgem as teorias situacionais de liderança, ou seja, o líder pode ser eficaz num contexto, mas ineficaz noutro, o que equivale a referir que a liderança depende dos contextos.

Nos anos 60 despontam as teorias de abordagem contingencial ou situacional que põem em questão a subsistência de estilos de liderança oportunos em todo o mundo, (Samagaio, 2016).

A teoria da contingência indica um percurso diferenciado para se compreender as organizações, entre diversos pontos de vista, foca o procedimento dos seus membros deixando a solução adequada e única para se passar ao tudo tem relação imediata com o contexto ambiental. Na ótica dos fundadores da teoria da contingência, regular a organização às propriedades específicas, quer ao meio circundante externo, quer interno, é a condição que permite referir o líder ajustável (Costa e Castanheira, 2015).

Prevalece a visão mecanicista, na abordagem da liderança. Esta abordagem contingencial ou situacional está relacionada com influência do contexto (Samagaio, 2016).

Nos anos 80 a abordagem sobre a liderança insere-se na visão cultural que se vai denominar nova liderança. Surgem os modelos de liderança carismática, transacional e transformacional, qualquer um deles centrado na visão do líder.

Tendo por base a ótica de OWENS (1998:217), Costa e Catanheira (2015:22-23) referem-nos que o:

líder cultural surge, assim, como aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização (manipulando valores, rituais, cerimónias, histórias, heróis, mitos e toda uma série de artefactos simbólicos) de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação sustentados por determinada visão organizacional .

Esta visão organizacional aparece como elemento-chave desta perspetiva. O líder não atua apenas diretamente sobre os processos de decisão, mesmo que seja para envolver os outros nesses processos, o líder vai para além desse envolvimento, procurando criar uma visão que mobilize os membros da organização, os inspire e os motive.

A abordagem da ambiguidade foi uma teoria sobre liderança que surgiu nos anos 80. Defendia que a liderança estava associada a uma liderança dispersa/distribuída que percorria a organização na sua totalidade. Assim, estamos perante uma visão ambígua de liderança, surgindo o gestor:

como um líder poliédrico, ou seja, aquele que se adapta a uma realidade organizacional em permanente mudança e que responde aos constantes desafios e ambiguidades de forma adaptativa. O gestor passa a ser mais um elemento da organização, dotado do poder e da autoridade que lhe é investida pelo cargo, mas que tem a discricionariedade de distribuir (à frente falaremos da liderança distribuída) o grau de poder e de autoridade que entender ser melhor para a persecução dos objetivos organizacionais (Costa e Castanheira, 2015:25).

2.3.2- A Liderança na Escola Pública Portuguesa

O Diretor de escola enquanto gestor e/ou líder pode assumir vários estilos/comportamentos de liderança.

A escola “*depende frequentemente de modelos de análise organizacional e de orientações normativas importados de outros contextos, designadamente do*

empresarial” (Costa e Castanheira, 2015:25). No estudo sobre liderança de organizações escolares podem identificar-se seis dimensões: *“i) distinção entre liderança e gestão; ii) liderança dispersa e distribuída; iii) colegialidade docente e liderança; iv) liderança transformacional e inovação; v) liderança pedagógica e resultados escolares; vi) liderança escolar, valores e ética”* (Costa e Castanheira, 2015: 27-28)

A distinção entre liderança e gestão está relacionada com a circunstância da primeira se inclinar para a proatividade, para o facto de ser mais educativa, direccionando-se para a resolução de problemas, relacionando-se com noções referentes a valores, visão e missão, enquanto que a gestão está voltada para a preparação do trabalho, para a organização e execução, e para a utilização dos recursos (Costa e Castanheira, 2015).

A liderança dispersa e a liderança distribuída nas organizações escolares implica que os líderes dependam de outras pessoas que fazem parte da instituição para exercerem as suas funções, por motivos relacionados com a circunstância de a atividade exercida se sobrepôr ou porque as suas obrigações se complementam (Costa e Castanheira, 2015).

A colegialidade docente e liderança revela-nos a circunstância inequívoca de que a atividade da escola tem de estar regulada por ações democráticas, alinhada pelas regras referentes à autonomia, justiça, igualdade de oportunidades (Costa e Castanheira, 2015).

A colegialidade leva ao que as organizações determinam como *“políticas e decisões com base num processo de poder partilhado e de conseqüente consenso entre membros da organização que terão um entendimento comum acerca dos objetivos da organização”* (Bexiga, 2009:145)

Uma das confusões das últimas décadas foi a de se ter perspectivado *“a colegialidade como um valor em si mesmo, reduzindo-a ao valor instrumental de técnica de gestão por parte de uma administração educativa pouco interessada em descentralizar”* (Bexiga, 2009:148). A liderança dos docentes ocorre: *“em contextos escolares marcados pelas culturas de colegialidade, constituindo uma das tarefas*

básicas do professor-líder, precisamente a de fomentar a colaboração entre os docentes de modo a desenvolverem aprendizagens coletivas” (Costa e Castanheira, 2015:31).

Desta forma, tendo por base o ponto de vista de Muijs e Harris (2003: 443), Costa e Castanheira (2015: 31), aludem que:

a liderança dos professores surge em contextos marcados pelas culturas de colegialidade, constituindo uma das tarefas básicas do professor-líder, precisamente, a de fomentar a colaboração entre os docentes de modo a desenvolver aprendizagens coletivas, o que requer elevadas capacidades de relacionamento interpessoal e tempo para que estes possam refletir, discutir e planear em conjunto a ação educativa.

Em contexto escolar, a liderança transformacional inscreve-se nas teorias integrativas de liderança, que pretendem contar pormenorizadamente os métodos de liderança ligando os sinais do líder, as propriedades específicas da situação e as propriedades específicas dos subalternos (House, 1977; Bass, 1990; Conger e Kanungo, 1987 e Samagaio, 2016).

A liderança transformacional e inovação de acordo com Costa e Castanheira (2015: 33) indica-nos uma liderança transformacional relacionada:

com os processos de inovação e mudança organizacional, caracterizando-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais.

A liderança pedagógica e resultados escolares de acordo com Costa e Castanheira (2015: 34) mostram-nos que:

é pela via da centralidade da liderança pedagógica na gestão escolar – um tipo de liderança caracterizada por práticas de gestão que têm como objetivo a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, enfatizando a aquisição de conhecimentos pelos alunos e respetiva monitorização, dando particular atenção à supervisão do currículo e à eficácia das práticas dos professores – que cada vez mais se reconhece o seu contributo para a melhoria da escola e dos resultados dos alunos.

Por último, a abordagem da liderança escolar, valores e ética de acordo com o entendimento de Costa e Castanheira (2015:35) “*supõem a complexa opção por valores, cuja dimensão ética se encontra sempre e necessariamente presente. Neste contexto, o líder necessita de estar institucionalmente ancorado num quadro de valores e padrões de desempenho devidamente refletidos e coletivamente sustentados*”.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1-Introdução

A metodologia de qualquer estudo de investigação deve ser definida com base nas questões que se pretendem investigar, na medida em que são estas que determinam o quadro conceptual e a metodologia a seguir. Desta forma, a investigação pode adquirir um cariz quantitativo, qualitativo ou ainda a conjugação de ambos. Neste estudo é dado enfoque ao modelo quantitativo com recurso ao inquérito por questionário, que é a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação das Ciências Sociais (Correia e Pardal, 1995).

3.2- Questionário

3.2.1- Fundamentação da escolha

Segundo Gil (1994) o questionário é um instrumento de investigação composto por um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, e que tem como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, ou outros aspetos do inquirido.

Em geral os questionários apresentam vantagens e limitações. Saliem-se as vantagens seguintes (Gil, 1994): Possibilitar que se atinja um grande número de pessoas; Garantir o anonimato das pessoas; Poder ser administrado no momento em que se considerar oportuno; Não expor os inquiridos à influência do investigador; Possibilitar obter, em muitos casos, informação quantificável.

Em relação às limitações, destacam-se: Impedir o esclarecimento do inquirido, quando tem dúvidas relativas à interpretação de instruções ou de perguntas; Permitir o acesso a todas as perguntas, o que pode influenciar respostas; Impossibilitar o investigador de confirmar respostas e obter clarificações; Possibilitar respostas não individuais; Impedir o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido; Não oferecer garantia de que a maioria das pessoas o devolva devidamente preenchido; Ser dispendioso devido à reprodução de cópias.

Tendo em atenção a amostra, após ponderação das vantagens e desvantagens, optou-se pelo questionário para obter as informações pretendidas neste estudo. Contudo merece especial atenção a construção do mesmo de modo a reduzir as desvantagens.

3.2.2- Construção e objetivos

A seleção do número, tipo e modalidade de questões utilizada foi determinada pela convicção de que, aos professores, seria facilitada a tarefa de responder ao questionário (anexo 2). Apresenta-se a seguir a organização do questionário na tabela 3.

Tabela 3-Organização do Questionário

Questão de investigação	Objetivo	Dimensões
-----	Caracterizar a amostra em estudo.	Secção I- 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 e 11
Qual é o grau de concordância dos professores com a estrutura e funções dos Órgãos de Gestão Escolar no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?	1-Conhecer a opinião dos professores sobre a estrutura e funções dos Órgãos de Gestão Escolar no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	Secção II- 12 e 14
Como avaliam os professores a gestão e a liderança dos Diretores de Agrupamento de Escolas no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?	2- Avaliar a opinião dos professores sobre a gestão e a liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	Secção II-13
Qual será o grau de satisfação dos professores em relação ao atual Modelo de Gestão e Administração dos Agrupamentos de Escolas?	3- Avaliar o grau de satisfação dos professores em relação ao atual Modelo de Gestão e Administração dos Agrupamentos de Escolas.	Secção II-15
-Será que os professores concordam com todos os aspetos legislados no Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?	4-Verificar o grau de concordância dos professores em relação ao Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública.	Secção II-16
Qual o contributo dos professores para possíveis alterações do Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?	5-Conhecer as sugestões dos professores sobre possíveis alterações ao atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	Secção II- 17 e 18

3.2.3- Validação

A validação do questionário foi feita pelo orientador desta dissertação, o qual se pronunciou sobre: A adequação das questões aos objetivos definidos; A clareza das questões; A omissão de questões com pertinência para o estudo.

Foram discutidas e tidas em atenção as sugestões de alteração até ser elaborada a versão final do questionário.

3.2.4- Estudo piloto

Antes da administração do questionário foi feito um estudo piloto. A amostra piloto foi constituída por dez professores em exercício de funções num Agrupamento de Escolas.

Este estudo teve como objetivos: Verificar a clareza das instruções do preenchimento; Identificar dificuldades de interpretação; Verificar se o espaço disponível para as respostas abertas era suficiente; Estimar o tempo de resposta.

3.2.5- Amostragem e administração

Foram inquiridos 194 educadores/professores de três Agrupamentos de Escolas de diferentes Concelhos, do distrito de Aveiro, tendo em atenção um raio de 30 km de distância da residência do investigador. Em conformidade com o Despacho nº 15847/2007, de 23 de julho, solicitou-se autorização à Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência para aplicação do questionário e realização de estudo de investigação em meio escolar, tendo o mesmo sido aprovado (anexo 3).

De seguida foi efetuado o pedido de autorização aos Diretores dos Agrupamentos de Escolas por escrito, através de email (anexo 4). Após autorização dos Diretores dos Agrupamentos de Escolas, foram entregues, pessoalmente os envelopes com os questionários para aplicar aos professores. Os respetivos envelopes foram recolhidos pessoalmente, uma semana depois, para tratamento estatístico.

O limite de distância estabelecido, alargado, visa obter uma amostra com uma dimensão razoável. Trata-se de uma amostra por conveniência, uma vez que fica

próxima da residência do autor/investigador. Na amostragem por conveniência os elementos são escolhidos porque se encontram onde os dados para o estudo estão a ser recolhidos. A sua participação no estudo é como que “acidental” (Vogt, 1993).

A natureza desta componente da investigação não tem pretensões de generalização dos resultados ou das conclusões obtidas, ainda que se procurem regularidades ou aspetos que possam merecer relevo para o estudo em causa, face aos dados recolhidos.

3.2.6- Análise de dados

O tratamento de dados subdivide-se em duas partes: *“No primeiro momento descrevem-se e sistematizam-se os resultados ou a informação recolhida e num segundo momento de análise e já mais diretamente dirigido à testagem, os resultados são analisados recorrendo nomeadamente à estatística inferencial”* (Almeida e Freire, 2007: 222).

Inicialmente foram definidas as variáveis e numerados os questionários. De seguida foi construída a base de dados no programa SPSS (16.0 for Windows) que permite proceder ao tratamento estatístico dos dados registados. Serão calculados para cada questão, os parâmetros estatísticos pertinentes no âmbito da estatística descritiva, nomeadamente: número e percentagem de respostas para cada item, amplitude, média, desvio padrão e moda.

Também serão construídos, gráficos, tabelas simples e tabelas de cruzamento de variáveis, de modo a permitir a descrição dos resultados.

Com o objetivo de aprofundar os resultados obtidos serão também usadas algumas das potencialidades de análise estatística inferencial que o SPSS possui para procurar relações entre as variáveis.

Segundo Correia e Pardal (1995: 134) *“o qui-quadrado indica a concordância, ou pelo contrário a discrepância, das frequências observadas com as frequências esperadas obtidas pelo cálculo das probabilidades”*. Uma aplicação útil do qui-quadrado reside na possibilidade que tem de comparar frequências observadas com frequências esperadas, com o propósito de analisar a relação entre as variáveis (se estão associadas ou se pelo contrário, são independentes). O nível de confiança a

adotar na análise inferencial será de 5% o que significa que a probabilidade de erro será de 0,05. A confiança dos resultados representativos será de 95%.

Os testes de significância constituem uma ferramenta essencial na análise de dados quantitativos, *“Sem eles é impossível dizer se qualquer diferença entre um resultado obtido e um resultado esperado não é afinal mero produto do acaso”* (Lima e Pacheco, 2006: 61).

Para a aplicação do teste de qui-quadrado serão organizadas as frequências em tabelas denominadas por tabelas de contingência.

Tendo em atenção as respostas elaboradas pelos inquiridos, utilizar-se-à a análise de conteúdo para tratar a informação obtida através das questões abertas e semi-abertas. Optar-se-à pelo método de categorias de resposta que assenta nos seguintes princípios: reconhecimento das respostas às questões colocadas e inferência de ideias subjacentes às respostas dadas.

Por se tratar de um método essencialmente descritivo não exige uma análise muito complexa.

Assim, optar-se-à pela construção de Categorias de Resposta (CR), baseadas na identificação das ideias comuns encontradas nas respostas obtidas, que ocorre nas seguintes fases: Transcrição das respostas abertas para uma grelha; Listagem de segmentos seleccionados e organização de ideias susceptíveis de sustentarem uma categoria mais abrangente; Construção de categorias de Resposta (CR).

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1-Introdução

Apresentam-se, de seguida, os resultados do questionário aplicado aos 194 educadores e professores dos três Agrupamentos de Escolas envolvidos neste estudo, 29.4% (n= 57) pertencem ao Agrupamento A, 39.7% (n=77) pertencem ao Agrupamento I e 30.9% (n=60) pertencem ao Agrupamento E.

Primeiro é feita uma análise estatística descritiva e em seguida uma análise estatística inferencial com recurso ao programa SPSS (Statistical Package for the Social Science) e a respetiva discussão dos resultados.

4.2-Characterização dos participantes

Questões da Secção I do questionário - Caracterização da amostra

As questões de 1 a 11 permitiram caracterizar a amostra no que respeita à idade, género, anos de serviço docente, categoria profissional, nível de ensino lecionado, habilitações académicas, tempo de permanência no Agrupamento de Escolas, função exercida, periodicidade na resolução de assuntos com o Diretor e/ou outras estruturas.

A idade dos inquiridos (questão 1) varia entre os 31 e os 70 anos. A maioria dos respondentes tem 51 ou mais anos de idade 59.8% (n=116). Pertencem à faixa etária 41-50 anos 33.5% (n=65), e por último à faixa etária 31-40 anos 6.7% (n=13) (Figura 1).

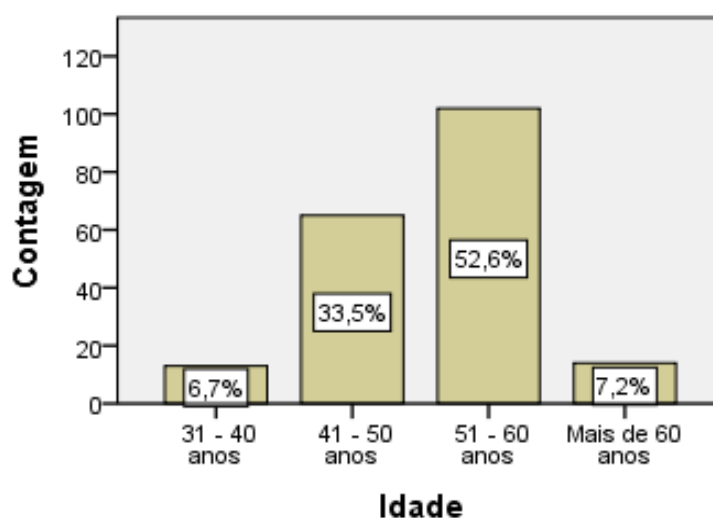


Figura 1 – Idade dos respondentes

A amostra é maioritariamente constituída por mulheres (questão 2), como se ilustra na Figura 2. Dos 194 respondentes envolvidos neste estudo, 17.5% (n=34) pertencem ao género masculino, e 82.5% (n=160) pertencem ao género feminino.

Na questão 3 os inquiridos afirmam de forma maioritária que têm 21 ou mais anos de tempo de serviço 80.9% (n=157) (figura 3).

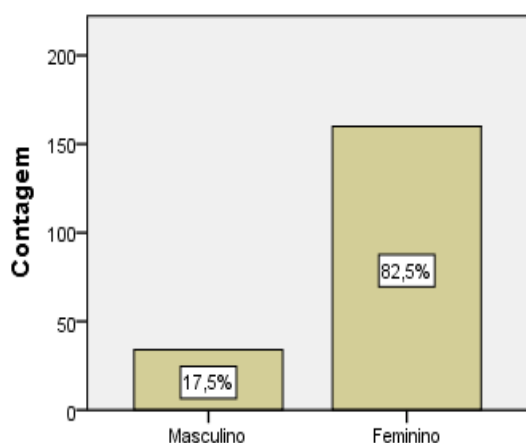


Figura 2 – Género dos participantes

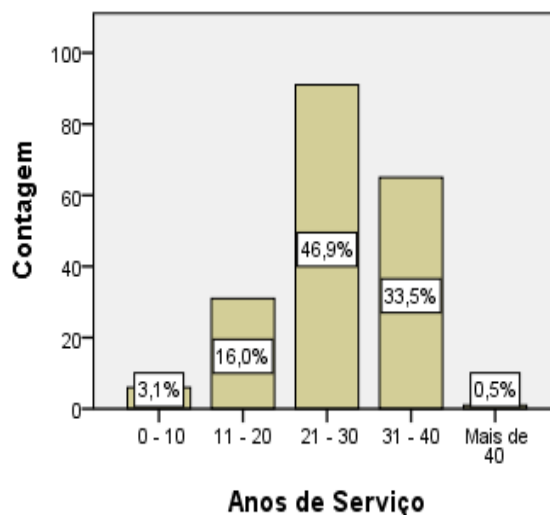


Figura 3 – Anos de serviço docente dos inquiridos

A maioria significativa dos respondentes neste estudo 78.4% (n=152) pertence ao Quadro de Escola/Agrupamento (questão 4). Existem ainda 12.3% (n=24) de professores do Quadro de Zona Pedagógica e 9.3% (n=18) de professores contratados (figura 4).

De forma expressiva 49.0% (n= 95) dos inquiridos (questão 5) lecionam o 3ºCiclo e/ou Secundário (figura 5).

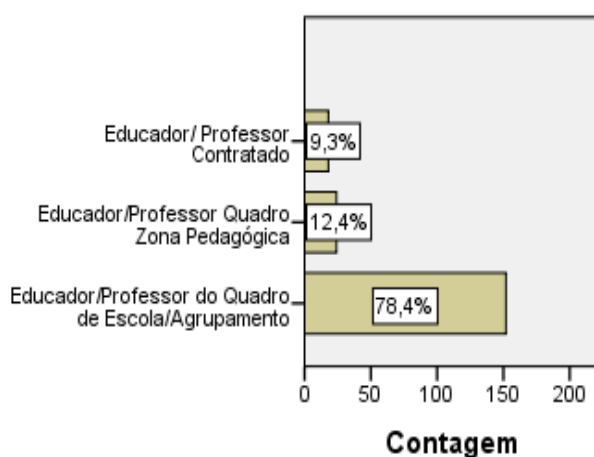


Figura 4 – Categoria Profissional

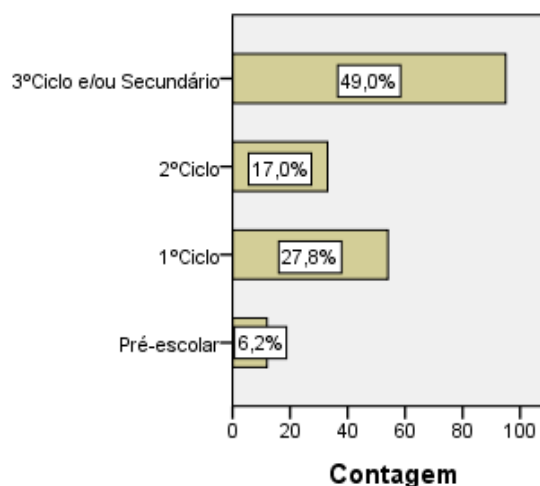


Figura 5 – Nível de Ensino lecionado

Em relação às Habilitações Académicas dos educadores e professores (questão 6), pode-se afirmar de forma maioritária que estes têm Licenciatura 72.7% (n= 141), como se pode ver na figura 6.

Da análise do gráfico da figura 7 constata-se que, na resposta à questão 7, os inquiridos afirmam em maioria 68.6% (n= 133) que estão há mais de 7 anos de serviço no Agrupamento de Escolas, o que traduz grande estabilidade do corpo docente.

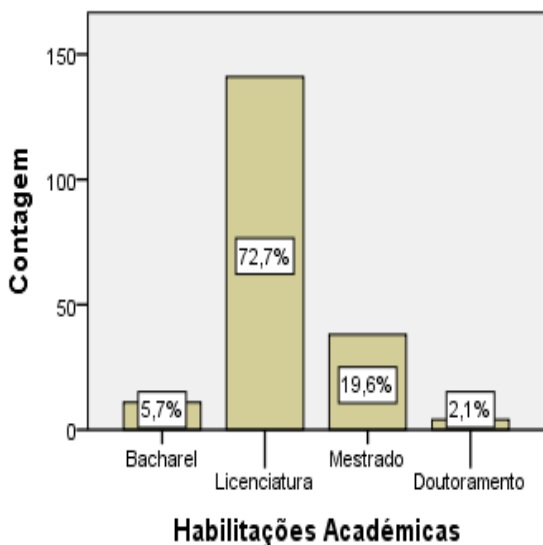


Figura 6 – Habilitações Académicas

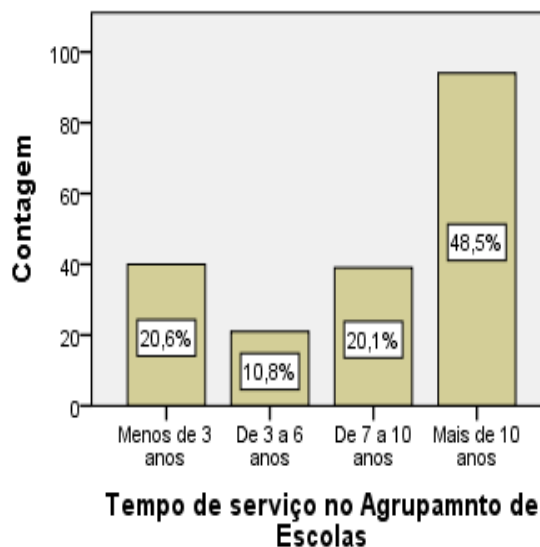


Figura 7-Tempo de serviço no Agrupamento de Escolas

Em relação às funções exercidas na Escola (questão 8) verifica-se que a maioria dos inquiridos não têm qualquer cargo de coordenação 63.9% (n=124) além das funções de professor. Contudo 36.1% (n=70) dos professores exercem simultaneamente as funções de coordenação nas várias estruturas (figura 8).

Na questão 9 constata-se que 100% dos respondentes pertencem a Agrupamentos de Escola com um Diretor.

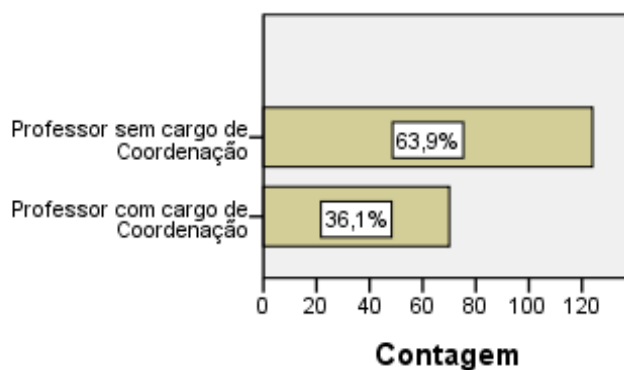


Figura 8 – Funções exercidas

Com o objetivo de avaliar o número de vezes que os respondentes resolveram pessoalmente assuntos com o Diretor (questão 10.1) foi elaborado o gráfico da figura 9. Verifica-se que a maioria dos professores 62.4% (n=121) resolveu assuntos com o Diretor menos de quatro vezes. Quando questionados sobre os assuntos resolvidos em reuniões com o Diretor (questão 10.2) a maioria dos respondentes referiu menos de quatro vezes 64.0% (n=124) (figura 10).

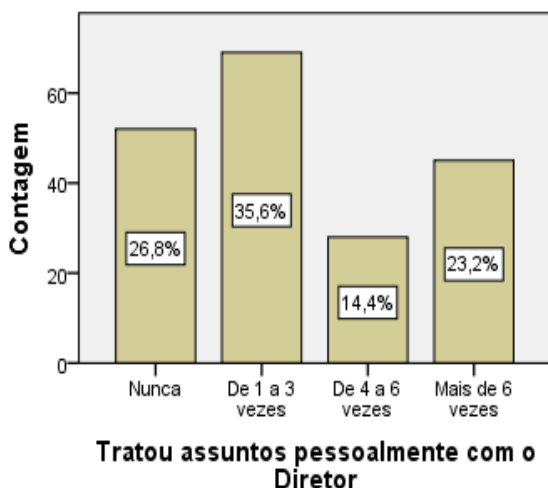


Figura 9 – Número de vezes que foram tratados assuntos pessoalmente com o Diretor

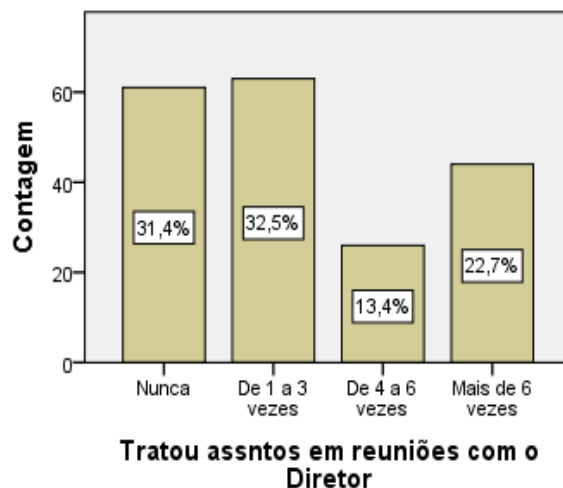


Figura 10 – Número de vezes que foram tratados assuntos em reuniões com o Diretor

Na questão 11 pretende-se saber a opinião dos respondentes relativamente à entidade a quem se dirigem em primeiro lugar quando pretendem resolver um problema/assunto na Escola. Para evitar a dispersão dos resultados, as entidades foram agrupadas em três níveis: Diretor, Adjuntos/Subdiretor/Coordenador de Escola ou de Estabelecimento e estruturas intermédias (Departamento Curricular/ Conselho de Turma e outras). De acordo com a tabela 4 constata-se que a maioria dos inquiridos procura em primeiro lugar as estruturas intermédias quando pretende: Propor uma atividade para o Plano de Atividades 82.0% (n=159); Organizar uma visita de estudo 77.3% (n=150); Propor uma ação de formação para professores e/ou alunos 81.4% (n=158); Manifestar necessidade de recursos/materiais específicos 57.7% (n=112); Resolver problemas com alunos da(s) turma(s) que leciona 74.3% (n=144).

Tabela 4 – Entidade a quem se dirige em primeiro lugar para resolver um problema/assunto.

Itens da questão 11	Entidade a quem se dirige em primeiro lugar		
	Diretor	Adjuntos do Diretor/Subdiretor/ Coordenador de Escola ou de Estabelecimento	Estruturas Intermédias (Dep. Curricular / Conselho de Turma e outras)
1-Propor uma atividade para o Plano de Atividades.	n=4 2.1%	n=31 15.9%	n=159 82.0%
2-Organizar uma visita de estudo.	n=3 1.5%	n=41 21.2%	n=150 77.3%
3-Propor uma ação de formação para professores e/ou alunos.	n=11 5.7%	n=25 12.9%	n=158 81.4%
4-Manifestar necessidade de recursos/materiais específicos.	n=5 2.6%	n=77 39.7%	n=112 57.7%
5-Resolver problemas com alunos da(s) turma(s) que leciona.	n=3 1.5%	n=47 24.2%	n=144 74.3%

4.3-Estrutura e funções dos Órgãos de Gestão e Administração Escolar.

Questões da Secção II do questionário - 12, 13, 14, 15 e 16.

Em seguida, na tabela 5, são apresentados os resultados obtidos sobre o grau de concordância dos respondentes em relação a alguns aspetos do Conselho Geral (questão 12).

Tabela 5 – Grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Geral no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Itens da questão 12	Grau de concordância		
	Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião
1-Não pode ter mais de 50% de elementos pertencentes ao pessoal docente e não docente.	n=119 61.4%	n=53 27.3%	n=22 11.3%
2-Elege o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos.	n=39 20.1%	n=137 70.6%	n=18 9.3%
3-Elege o Diretor(a) do Agrupamento.	n=109 56.2%	n=76 39.2%	n=9 4.6%
4-Aprova os planos anual e plurianual de atividades.	n=54 27.8%	n=125 64.5%	n=15 7.7%

Da análise da tabela 5 verifica-se que a maioria dos inquiridos 61.4% discorda ou discorda parcialmente que o Conselho Geral não possa ter mais de 50% de elementos pertencentes ao pessoal docente e não docente. Por outro lado afirmam maioritariamente 70.6%, que concordam/concordam totalmente que o presidente do Conselho Geral seja eleito de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos.

A maioria dos inquiridos discorda/discorda parcialmente 56.2 % que o Conselho Geral eleja o Diretor(a) do Agrupamento de Escolas. Por maioria os respondentes concordam/concordam totalmente 64.5% com a aprovação dos planos anual e plurianual de atividades pelo Conselho Geral.

Na questão 13 pretende-se saber a opinião dos inquiridos sobre a gestão e a liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública em diferentes situações (tabela 6).

Tabela 6 - Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Itens da questão 13	Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor		
	Nunca/ Algumas vezes	Frequente mente/ Sempre	Sem opinião
1-Concede a autonomia necessária aos docentes para organizarem e programarem as suas aulas.	n=10 5.2%	n=176 90.7%	n=8 4.1%
2-Monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos.	n=27 13.9%	n=140 72.1%	n=27 14.0%
3-Cumpre a legislação e os regulamentos com o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para o Agrupamento.	n=6 3.1%	n=178 91.8%	n=10 5.1%
4-Tem em consideração as estruturas intermédias nas decisões.	n=20 10.3%	n=160 82.5%	n=14 7.2%
5-Implementa uma cultura de inovação e experimentação.	n=28 14.5%	n=143 73.7%	n=23 11.8%
6-Distribui o serviço docente ouvindo os professores.	n=41 21.1%	n=136 70.1%	n=17 8.8%
7-Exerce o poder disciplinar em relação aos alunos.	n=33 17.0%	n=140 72.2%	n=21 10.8%
8-Supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários.	n=14 7.2%	n=137 70.6%	n=43 22.2%
9-Reconhece a iniciativa e a excelência.	n=33 17.0%	n=122 62.9%	n=39 20.1%
10-Promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas.	n=31 16.0%	n=139 71.6%	n=24 12.4%

Deste modo constata-se que de forma maioritária os inquiridos consideram que o Diretor frequentemente/sempe (tabela 6): Concede a autonomia necessária aos docentes para organizarem e programarem as suas aulas (90.7%); Monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos (72.2%); Cumpre a legislação e os regulamentos com o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para o Agrupamento (91.7%); Tem em consideração as estruturas intermédias nas decisões (82.5%); Implementa uma cultura de inovação e experimentação (73.7%); Distribui o serviço docente ouvindo os professores (70.1%); Exerce o poder disciplinar em relação aos alunos (72.2%); Supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários (70.6%); Reconhece a iniciativa e a excelência (62.9%); Promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas (71.6%).

Ainda na continuação da questão 13 foi elaborada a tabela 7.

Tabela 7 - Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Itens da questão 13 (continuação)	Opinião sobre a gestão e liderança do Diretor		
	Nunca/ Algumas vezes	Frequente mente/ Sempre	Sem opinião
11-Mobiliza os recursos e os materiais de forma a facilitar o processo ensino aprendizagem.	n=35 18.0%	n=137 70.6%	n=22 11.4%
12-Promove a circulação de informação no Agrupamento.	n=18 9.3%	n=169 87.1%	n=7 3.6%
13-Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil.	n=35 18.0%	n=127 65.5%	n=32 16.5%
14-Centra as decisões em si próprio.	n=105 54.1%	n=36 18.6%	n=53 27.3%
15-Gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores.	n=26 13.4%	n=119 61.3%	n=49 25.3%
16-Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança.	n=26 13.4%	n=123 63.4%	n=45 23.2%
17-Promove a participação dos Encarregados de Educação e da comunidade educativa na vida do Agrupamento.	n=19 9.8%	n=154 79.4%	n=21 10.8%
18-Procura desenvolver no Agrupamento o espírito cívico, de solidariedade e tolerância.	n=19 9.8%	n=161 83.0%	n=14 7.2%
19-Promove uma cultura de escola (sentido de pertença e orgulho).	n=20 10.3%	n=148 76.3%	n=26 13.4%
20-Gere de forma eficaz e rigorosa os recursos financeiros.	n=13 6.7%	n=107 55.2%	n=74 38.1%

Verifica-se que a maioria dos respondentes considera que frequentemente/sempre o Diretor: Mobiliza os recursos e os materiais de forma a facilitar o processo ensino aprendizagem (70.6%); Promove a circulação de informação no Agrupamento (87.1%); Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil (65.5%); Gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores (61.3%); Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança (63.4%); Promove a participação dos Encarregados de Educação e da comunidade educativa na vida do Agrupamento (79.4%); Procura desenvolver no Agrupamento o espírito cívico, de solidariedade e tolerância (83.0%); Promove uma cultura de escola (sentido de pertença e orgulho) (76.3%); Gere de forma eficaz e rigorosa os recursos financeiros (55.2%).

Apenas no item 14 os inquiridos consideram por maioria que o Diretor nunca/algumas vezes centra as decisões em si próprio (54.1%).

Destaca-se ainda a percentagem elevada de inquiridos que não tem opinião em relação ao item 20 - o diretor gere de forma eficaz e rigorosa os recursos financeiros (38.1%).

Na questão 14 pretende-se saber o grau de concordância dos inquiridos no que respeita a alguns aspetos do Conselho Pedagógico e Administrativo (tabela 8).

Tabela 8 - Grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Pedagógico e do Conselho Administrativo no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Itens da questão 14	Grau de concordância		
	Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião
1-O Diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico.	n=36 18.5%	n=137 70.6%	n=21 10.9%
2-Os representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico.	n=58 29.9%	n=104 53.7%	n=32 16.4%
3-O Conselho Pedagógico define critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e de avaliação dos alunos.	n=12 6.2%	n=168 86.6%	n=14 7.2%
4-Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico.	n=39 20.1%	n=143 73.7%	n=12 6.2%
5-O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor.	n=19 9.7%	n=149 76.8%	n=26 13.5%
6-O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do Agrupamento de Escolas.	n=11 5.6%	n=147 75.8%	n=36 18.6%

Na tabela 14 verifica-se que os respondentes afirmam de forma maioritária que concordam/concordam totalmente com: O Diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico (70.6%); Os representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico (53.7%); O Conselho Pedagógico define critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e de avaliação dos alunos (86.6%); Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico (73.7%); O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor (76.8%); O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do Agrupamento de Escolas (75.8%).

Na questão 15 pretende-se saber o grau de satisfação dos inquiridos com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública (tabela 9).

Tabela 9 – Grau de satisfação com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Questão 15	Grau de Satisfação		
	Nada Satisfeito/ Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Grau de satisfação com o atual Modelo de Gestão da Escola Pública	n=110 56.7%	n=80 41.2%	n=4 2.1%

Da análise da tabela 9 constata-se que os inquiridos afirmam por maioria que se sentem nada/pouco satisfeitos com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública (56.7%).

Na questão 16 foi solicitado o grau de concordância dos inquiridos com várias situações relativas ao atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública (tabela 10). Verifica-se que os respondentes afirmam de forma maioritária que concordam/concordam totalmente com: A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências (55.7%); As condições de participação dos docentes nos processos de discussão e decisão estão facilitadas (53.1%); As estruturas intermédias estão valorizadas (65.5%); O subdiretor e os adjuntos do diretor têm poder de decisão (68.0%); A eleição do Coordenador de Departamento Curricular está condicionada pelo(a) Diretor(a) que propõe três nomes (56.2%).

Os respondentes afirmam ainda de forma expressiva que concordam/concordam totalmente com: O Diretor pode avaliar os professores do Conselho Geral e este órgão avalia o Diretor(a) (41.8%); O Diretor participa nas reuniões do Conselho Geral sem direito a voto (44.3%). Por outro lado os inquiridos afirmam por maioria que discordam/discordam

parcialmente das seguintes situações: Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar (55.2%); Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral (50.5%); Projeto de descentralização de competências (da Escola Pública) para as Autarquias (79.4%).

Tabela 10 - Opinião sobre o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Itens da questão 16	Grau de concordância		
	Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião
1- A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências.	n=61 31.4%	n=108 55.6%	n=25 13.0%
2-As condições de participação dos docentes nos processos de discussão e decisão estão facilitadas.	n=77 39.7%	n=103 53.1%	n=14 7.2%
3-As estruturas intermédias estão valorizadas.	n=55 28.4%	n=127 65.5%	n=12 6.2%
4-O subdiretor e os adjuntos do diretor têm poder de decisão.	n=37 19.1%	n=132 68.0%	n=25 12.9%
5-Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar.	n=107 55.2%	n=63 32.4%	n=24 12.4%
6-O Diretor pode avaliar os professores do Conselho Geral e este órgão avalia o Diretor(a).	n=61 31.4%	n=81 41.8%	n=52 26.8%
7-Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral.	n=98 50.5%	n=70 36.1%	n=26 13.4%
8-A eleição do Coordenador de Departamento Curricular está condicionada pelo(a) Diretor(a) que propõe três nomes.	n=75 38.6%	n=109 56.2%	n=10 5.2%
9- O Diretor participa nas reuniões do Conselho Geral sem direito a voto.	n=60 30.9%	n=86 44.3%	n=48 24.8%
10-Projeto de descentralização de competências (da Escola Pública) para as Autarquias.	n=154 79.4%	n=16 8.3%	n=24 12.3%

4.4-Sugestões de alteração ao Modelo Atual de Gestão e Administração Escolar.

Questões da Secção III do questionário – 17 e 18.

A questão 17 permite saber a opinião dos inquiridos sobre a entidade de Gestão e Administração da Escola Pública (tabela 11). Dos resultados obtidos constata-se que a maioria dos respondentes prefere uma equipa colegial (equipa eleita em lista) a dirigir o Agrupamento de Escolas (92.3%).

Tabela 11 – Constituição da entidade de Gestão e Administração da Escola Pública.

Questão 17	Unipessoal (diretor que escolhe o subdiretor e adjuntos)	Colegial (equipa eleita em lista)	Sem resposta
Opinião sobre a entidade de Gestão e Administração da Escola pública	n=12 6.2%	n=179 92.3%	n=3 1.5%

Na questão 18 a maioria dos inquiridos (69.6%) não apresentou sugestões de aspetos a melhorar no atual modelo (tabela 12).

Por outro lado, 30.4% dos respondentes apresentaram uma ou duas sugestões. Deste modo, depois de analisadas as respostas da globalidade dos inquiridos criaram-se seis categorias de resposta.

Tabela 12 – Sugestões de melhoria do atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.

Questão 18	Opinião dos inquiridos	Aspetos sugeridos (1 ou 2)
		Categorias de resposta
Aspetos a melhorar no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública.	Não (n=135; 69.6%)	-----
	Sim (n=59; 30.4%)	Todos os docentes devem participar na eleição do Diretor e respetiva equipa; (n=33; 37.1%)
		Dar mais Autonomia às escolas; (n=25; 28.1%)
		Devem ser mais valorizadas as decisões dos órgãos de gestão intermédia e diminuído o trabalho burocrático; (n=18; 20.2%)
		O Conselho Geral deve ter uma maior representatividade de docentes; (n=8; 9.0%)
		Deve haver eleição dos representantes das estruturas intermédias e não uma ratificação de escolas do Diretor (a); (n=3; 3.4%)
Deverá ser extinto o Conselho Geral, pois não é um órgão representativo da Escola. (n=2; 2.2%)		

Destacam-se as três categorias de resposta com maior percentagem: Todos os docentes devem participar na eleição do Diretor e respetiva equipa (37.1%); Dar mais Autonomia às escolas (28.1%); Devem ser mais valorizadas as decisões dos órgãos de gestão intermédia e diminuído o trabalho burocrático (20.2%).

4.5-Cruzamento de variáveis

O cruzamento de variáveis permite encontrar respostas para as questões de investigação. Nesta secção apresenta-se o estudo da relação entre variáveis, com qui-quadrado (χ^2), graus de liberdade (gl) e significância (p). Serão apresentados apenas resultados com significado estatístico.

4.5.1-Cruzamento de variáveis com a questão 12 – Conselho Geral.

A tabela 13 dá a possibilidade de verificar que a maioria dos educadores e professores do quadro de agrupamento, 58.2%, afirmam que concordam/concordam totalmente com a circunstância de o Conselho Geral eleger o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos.

Tabela 13 – Categoria Profissional (questão 4)/O Conselho Geral elege o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos (questão 12.2)

		Elege o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. ou Professor do Quadro	15.5%	58.2%	4.7%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP/ Contratado	4.6%	12.4%	4.6%	21.6%
Total		20.1%	70.6%	9.3%	100.0%

χ^2 Pearson= 9.954^a gl=2; p=0.01 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 14 é possível observar que tanto os inquiridos educadores/professores do quadro de agrupamento, como os respondentes educadores/professores do Quadro de Zona Pedagógica e professores contratados, afirmam de forma mais significativa, respetivamente 45.9 % e 10.3%, que discordam/discordam parcialmente que o Conselho Geral eleja o(a) Diretor(a) do Agrupamento de Escolas.

Tabela 14 – Categoria Profissional (questão 4)/O Conselho Geral elege o Diretor(a) do Agrupamento de Escolas (questão 12.3)

		Elege o(a) Diretor(a) do Agrupamento de Escolas			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. ou Professor do Quadro	45.9%	30.4%	2.1%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP /Contratado	10.3%	8.8%	2.5%	21.6%
Total		56.2%	39.2%	4.6%	100.0%

χ^2 Pearson= 6.823^a gl=2; p=0.03 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

4.5.2-Cruzamento de variáveis com a questão 13 – Gestão e Liderança do Diretor

Na tabela 15 constata-se que de forma mais expressiva que os docentes que lecionam o 2º/3º ciclo e/ou secundário, 51.0%, afirmam que frequentemente/sempre o Diretor monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos.

Tabela 15 – Nível de ensino que leciona (questão 5)/O Diretor monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos (questão 13.2)

		Monitoriza de forma sistemática os resultados			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar / 1ºCiclo	4.6%	21.1%	8.3%	34.0%
	2º/3ºCiclo/Secundário	9.3%	51.0%	5.7%	66.0%
Total		13.9%	72.1%	14.0%	100.0%

χ^2 Pearson= 9,066^a gl=2; p=0.00 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 16 verifica-se que a maioria significativa dos docentes com Bacharelato ou Licenciatura, 59.3%, declara que o Diretor, implementa uma cultura de inovação e experimentação.

Tabela 16 – Habilitações Académicas (questão 6)/Implementa uma cultura de inovação e experimentação (questão 13.5)

		Implementa uma cultura de inovação e experimentação			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente / Sempre	Sem opinião	
Habilitações Académicas	Bacharelato/Licenciatura	8.8%	59.3%	10.3%	78.4%
	Mestrado/Doutoramento	5.7%	14.4%	1.5%	21.6%
Total		14.5%	73.7%	11.8%	100.0%

χ^2 Pearson= 6,499^a; gl=2; p=0.04 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

A análise atenta da tabela 17 permite verificar que os educadores e professores do quadro de agrupamento afirmam de forma majoritária, 58.8%, que o Diretor, no atual modelo de gestão da Escola Pública, frequentemente/sempre distribui o serviço docente ouvindo os professores.

Tabela 17 – Categoria Profissional (questão 4)/O Diretor distribui o serviço docente ouvindo os professores (questão 13.6)

		Distribui o serviço docente ouvindo os professores			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. / Professor do Quadro	14.9%	58.8%	4.6%	78.3%
	Ed. ou Professor QZP / Contratado	6.2%	11.3%	4.2%	21.7%
Total		21.1%	70.1%	8.8%	100.0%

χ^2 Pearson= 10.275^a gl=2; p=0.01 a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 18 constata-se que de forma mais expressiva os docentes que lecionam o 2º/ 3º ciclo e/ou ensino secundário, 49.5%, afirmam que o Diretor, no atual modelo de gestão da Escola Pública, exerce frequentemente/sempre o poder disciplinar em relação aos alunos.

Tabela 18 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor exerce o poder disciplinar em relação aos alunos (questão 13.7)

		Exerce o poder disciplinar em relação aos alunos			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar/1ºCiclo	3.6%	22.7%	7.7%	34.0%
	2º/3ºCiclo/ Secundário	13.4%	49.5%	3.1%	66.0%
Total		17.0%	72.2%	10.8%	100.0%

χ^2 Pearson= 15.923^a gl=2; p=0.00 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A seguir podemos observar a tabela 19.

Tabela 19 – Funções na Escola (questão 8)/O Diretor supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários (questão 13.8)

		Supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Funções na Escola	Ed./Professor com cargo de Coordenação	2.1%	29.9%	4.1%	36.1%
	Ed./Professor sem cargo de Coordenação	5.2%	40.7%	18.0%	63.9%
Total		7.3%	70.6%	22.1%	100.0%

χ^2 Pearson= 8.361^a gl=2; p=0.02 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A análise da tabela 19 permite observar que de forma mais expressiva os professores sem cargo de coordenação afirmam, 40.7%, que o Diretor, no atual modelo de gestão da Escola Pública, supervisiona frequentemente/sempre a constituição de turmas e a elaboração de horários.

Na tabela 20 observa-se que os educadores e docentes que lecionam ao 2º/3º ciclo ou Secundário, afirmam de forma maioritária, 47.9%, que o Diretor promove frequentemente/sempre oportunidades de diálogo.

Tabela 20 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas (questão 13.10)

		Promove oportunidades de diálogo			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar/1ºCiclo	3.1%	23.7%	7.2%	34.0%
	2º/3ºCiclo/Secundário	12.9%	47.9%	5.2%	66.0%
Total		16.0%	71.6%	12.4%	100.0%

χ^2 Pearson= 9,344^a gl=2; p=0.01 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

No que se reporta à tabela 21 constata-se que os educadores e docentes que lecionam no 2º/3º Ciclo e/ou secundário, afirmam de forma mais expressiva, 45.9%, que o Diretor no atual modelo de gestão da Escola Pública, medeia e facilita, frequentemente/sempre, a resolução de conflitos em tempo útil.

Tabela 21 – Nível de Ensino (questão 5)/O Diretor medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil (questão 13.13)

		Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil			Total
		Nunca/Algumas vezes	Frequentemente/ Sempre	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar/1ºCiclo	5.1%	19.6%	9.3%	34.0%
	2º/3ºCiclo/Secundário	12.9%	45.9%	7.2%	66.0%
Total		18.0%	65.5%	16.5%	100.0%

χ^2 Pearson=8.458^a gl=2; p=0.02 a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A seguir podemos observar a tabela 22.

Tabela 22 – Habilitações Académicas (questão 6)/O Diretor centra a decisão em si próprio (questão 13.14)

		Centra a decisão em si próprio			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente / Sempre	Sem opinião	
Habilitações Académicas	Bacharelato/Licenciatura	41.2%	11.9%	25.3%	78.4%
	Mestrado/Doutoramento	12.9%	6.7%	2.0%	21.6%
Total		54.1%	18.6%	27.3%	100.0%

χ^2 Pearson=10,941^a; gl=2; p=0.00 a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 22 verifica-se que os docentes que têm Bacharelato ou Licenciatura, afirmam de forma mais expressiva, 41.2%, que o Diretor, nunca/algumas vezes centra as decisões em si próprio.

A análise da tabela 23 permite observar que os docentes que estão num Agrupamento de Escolas há mais de 10 anos, afirmam de forma mais expressiva, 34.5%, que o Diretor, no atual modelo de gestão da Escola Pública, frequentemente/sempre gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores.

Tabela 23 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7)/O Diretor gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores (questão 13.15)

		Gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores			Total
		Nunca/ Algumas vezes	Frequentemente / Sempre	Sem opinião	
Tempo no Agrupamento	Menos de 7 anos	3.1%	17.0%	11.3%	31.4%
	7 a 10 anos	4.1%	9.8%	6.2%	20.1%
	Mais de 10 anos	6.2%	34.5%	7.8%	48.5%
Total		13.4%	61.3%	25.3%	100.0%

χ^2 Pearson=11,635^a gl=4; p=0.02 a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

4.5.3-Cruzamento de variáveis com a questão 14 – Conselho Pedagógico e Administrativo

A tabela 24 dá a possibilidade de verificar que os educadores e docentes que têm de tempo de serviço mais de 20 anos, afirmam de forma maioritária, 60.3%, que concordam/concordam totalmente, que o diretor seja, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico.

Tabela 24 – Anos de serviço (questão 3)/ O diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico (questão 14.1)

		O diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Anos de serviço docente	0 – 20 anos	4.1%	10.3%	4.7%	19.1%
	Mais de 20 anos	14.4%	60.3%	6.2%	80.9%
Total		18.5%	70.6%	10.9%	100.0%

χ^2 Pearson= 9,705^a gl=2; p=0.01 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 25 constata-se que de forma mais expressiva os educadores e professores do quadro de agrupamento, 48.5%, afirmam que concordam/concordam totalmente, que os Representantes do pessoal docente no Conselho Geral não possam ser membros do Conselho Pedagógico.

Tabela 25 – Categoria Profissional (questão 4)/ Os Representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico (questão 14.2)

		Os Representantes do pessoal docente no C. Geral não podem ser membros do C. Pedagógico			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. / Professor do Quadro	21.1%	48.5%	8.8%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP / Contratado	8.8%	5.2%	7.6%	21.6%
Total		29.9%	53.7%	16.4%	100.0%

χ^2 Pearson= 22,890^a gl=2; p=0.00 a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

No que se reporta à tabela 26 constata-se que de forma mais expressiva os docentes que lecionam o 2º/ 3º ciclo e o ensino secundário, 44.8%, afirmam que concordam/concordam totalmente, que se sentem representados pelos elementos do Conselho Pedagógico.

Tabela 26 – Nível de Ensino (questão 5)/ Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico (questão 14.4)

		Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar /1ºCiclo	4.1%	28.9%	1.0%	34.0%
	2º/3ºCiclo e/ou Secundário	16.0%	44.8%	5.2%	66.0%
Total		20.1%	73.7%	6.2%	100.0%

χ^2 Pearson=6,463^a gl=2; p=0.04 a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5.

A análise da tabela 27 permite observar que os docentes que têm mais de 10 anos de tempo de permanência no Agrupamento de Escolas, afirmam de forma maioritária, 41.8%, que concordam/concordam totalmente com o facto de o Conselho Pedagógico elaborar propostas essenciais para as decisões do Diretor.

Tabela 27 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7)/O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor (questão 14.5)

		O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Tempo no Agrupamento	Menos de 7 anos	4.6%	17.5%	9.3%	31.4%
	7 a 10 anos	1.0%	17.5%	1.6%	20.1%
	Mais de 10 anos	4.1%	41.8%	2.6%	48.5%
Total		9.7%	76.8%	13.5%	100.0%

χ^2 Pearson= 25,040^a gl=4; p=0.00 a. 1 células (11,1%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 28 verifica-se que a maioria significativa dos educadores e professores do quadro de Agrupamento afirmam de forma maioritária, 63.9%, que concordam/concordam totalmente com o facto de o Conselho Administrativo ser o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira.

Tabela 28 – Categoria Profissional (questão 4)/ O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira (questão 14.6)

		O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. / Professor do Quadro	2.6%	63.9%	11.9%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP / Contratado	3.0%	11.9%	6.7%	21.6%
Total		5.6%	75.8%	18.6%	100.0%

χ^2 Pearson=14,579^a gl=2; p=0.00 a. 1 células (16,7%) esperavam uma contagem menor que 5.

4.5.4-Cruzamento da variável escola com a questão 15 – Avaliação do Modelo Atual de Gestão e Administração

Na tabela 29 de forma mais expressiva os professores do 2º/3º Ciclos e/ou Secundário que lecionam no Agrupamento, 40.7%, revelam-se nada/pouco satisfeitos, quando questionados a propósito do seu Grau de satisfação com o modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

Tabela 29 – Nível de Ensino (questão 5) / Grau de satisfação com o modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública (questão 15)

		Grau de satisfação com o modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública		Total
		Nada/ Pouco Satisfeito	Satisfeito/ Muito satisfeito	
Nível de Ensino	Pré-escolar /1ºCiclo	16.0%	18.0%	34.0%
	2º/3ºCiclo e/ou Secundário	40.7%	25.3%	66.0%
Total		56.7%	43.3%	100.0%

χ^2 Pearson=3,858^a gl=1; p=0.05 a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5.

4.5.5-Cruzamento de variáveis com a questão 16 – Opinião sobre o Modelo Atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

Na tabela 30 constata-se que de forma mais expressiva que os docentes que lecionam no agrupamento há mais de 10 anos, 21.6%, afirmam que concordam/concordam totalmente que a autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências, no Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

Tabela 30 – Tempo no Agrupamento de Escolas (questão 7) / A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências (questão 16.1)

		A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Tempo no Agrupamento	Menos de 7 anos	7.7%	18.0%	5.7%	31.4%
	7 a 10 anos	2.6%	16.0%	1.5%	20.1%
	Mais de 10 anos	21.1%	21.6%	5.8%	48.5%
Total		31.4%	55.6%	13.0%	100.0%

χ^2 Pearson= 17.861^a gl=4; p=0.00 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 31 constata-se que os professores que lecionam o 2º/3º Ciclo e/ou Secundário, afirmam de forma expressiva, 29.9%, que concordam/concordam totalmente, que a participação dos docentes nos processos de discussão e decisão está facilitada no atual modelo da Escola Pública. No entanto destaca-se uma percentagem elevada destes professores que discordam/discordam parcialmente que a participação no atual modelo esteja facilitada (29.4%).

Tabela 31– Nível de Ensino (questão 5) / A participação dos docentes nos processos de discussão e decisão está facilitada no atual modelo da Escola Pública(questão 16.2)

		A participação dos docentes nos processos de discussão e decisão está facilitada			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar /1ºCiclo	10.3%	23.2%	0.5%	34.0%
	2º/3ºCiclo/ Secundário	29.4%	29.9%	6.7%	66.0%
Total		39.7%	53.1%	7.2%	100.0%

χ^2 Pearson=11.016^a gl=2; p=0.00 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

A análise da tabela 32 permite observar que de forma mais expressiva os educadores e professores do quadro de agrupamento, 47.0%, afirmam que discordam/discordam parcialmente, que o modelo atual de gestão e Administração da Escola Pública, provoque o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar.

Tabela 32 – Categoria Profissional (questão 4) / Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar (questão 16.5)

		Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. / Professor do Quadro	47.0%	24.2%	7.2%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP / Contratado	8.2%	8.2%	5.2%	21.6%
Total		55.2%	32.4%	12.4%	100.0%

χ^2 Pearson=9.019^a gl=2; p=0.01 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

A seguir podemos observar a tabela 33.

Tabela 33 – Nível de Ensino (questão 5) / Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral (questão 16.7)

		Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar/1ºCiclo	12.9%	18.6%	2.5%	34.0%
	2º/3ºCiclo e/ou Secundário	37.6%	17.5%	10.9%	66.0%
Total		50.5%	36.1%	13.4%	100.0%

χ^2 Pearson=15.146^a gl=2; p=0.00 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 33 verifica-se que de forma mais expressiva os docentes que lecionam o 2º/3º ciclo e/ou ensino secundário, 37.6%, afirmam que discordam/discordam parcialmente que os docentes se sintam representados pelo Conselho Geral, quando lhes é pedida opinião sobre o Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

A análise da tabela 34 permite verificar que de forma mais expressiva os educadores e professores do quadro de Agrupamento, 45.4%, afirmam que concordam/concordam totalmente, que a eleição do Coordenador de Departamento esteja condicionada pelo Diretor que propõe 3 nomes, quando lhes é pedida opinião sobre o Modelo Atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

Tabela 34 – Categoria Profissional (questão 4) / A eleição do Coordenador de Departamento está condicionada pelo Diretor que propõe 3 nomes (questão 16.8)

		A eleição do Coordenador de Departamento está condicionada pelo Diretor que propõe 3 nomes			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Categoria Profissional	Ed. / Professor do Quadro	31.4%	45.4%	1.6%	78.4%
	Ed. ou Professor QZP / Contratado	7.2%	10.8%	3.6%	21.6%
Total		38.6%	56.2%	5.2%	100.0%

χ^2 Pearson= 14.540^a gl=2; p=0.00 a. 1 células (16.7%) esperavam uma contagem menor que 5.

Na tabela 35 constata-se que de forma mais expressiva, os docentes que lecionam o 2º/ 3º ciclo e/ou ensino secundário, 49.0%, afirmam que discordam/discordam parcialmente com o projeto de descentralização de competências para as Autarquias, quando lhes é pedida opinião sobre o Modelo Atual de Gestão e Administração da Escola Pública.

Tabela 35 – Nível de Ensino (questão 5) / Projeto de descentralização de competências para as Autarquias (questão 16.10)

		Projeto de descentralização de competências para as Autarquias			Total
		Discordo/ Discordo parcialmente	Concordo/ Concordo totalmente	Sem opinião	
Nível de Ensino	Pré-escolar/1ºCiclo	30.4%	31.1%	0.5%	34.0%
	2º/3ºCiclo e/ou Secundário	49.0%	5.2%	11.8%	66.0%
Total		79.4%	8.3%	12.3%	100.0%

χ^2 Pearson=10.879^a gl=2; p=0.00 a. 0 células (0.0%) esperavam uma contagem menor que 5.

4.6-Discussão de resultados

De acordo com os objetivos desta investigação, discutem-se seguidamente os principais resultados à luz das questões de investigação formuladas. A amostra em estudo é constituída por 194 educadores e professores de três Agrupamentos de Escolas da região de Aveiro, A, I e E com respetivamente, 29.4%, 39.7% e 30.9% de participantes.

A faixa etária com maior número de observações situa-se entre os 51-60 anos, com 52.6%. A amostra é maioritariamente constituída por mulheres 82.5%. A maior percentagem dos inquiridos tem tempo de serviço entre 21-30 anos (46.9%), pertencem ao Quadro de Escola/Agrupamento (78.4%) e lecionam o 3º ciclo e/ou secundário (49.0%). Em relação às habilitações Académicas a maioria dos educadores e professores tem a Licenciatura (72.7%). O corpo docente tem grande estabilidade, uma vez que a maioria dos inquiridos está há mais de sete anos no atual Agrupamento (68.6%). A maioria dos respondentes não tem qualquer cargo de Coordenação no Agrupamento (63.0%).

Os resultados obtidos sugerem que o contacto dos educadores e professores com o Diretor da Escola para a resolução de problemas será um recurso pouco utilizado. Verifica-se que a maioria dos educadores e professores (62.4%) resolveu assuntos pessoalmente com o Diretor menos de quatro vezes no ano letivo em curso. A maioria dos inquiridos procura em primeiro lugar as estruturas intermédias, mais próximas, quando pretende: Propor uma atividade para o Plano de Atividades (82.0%); Propor uma ação de formação para professores e/ou alunos (81.4%); Organizar uma visita de estudo (77.3%); Resolver problemas com alunos da(s) turma(s) que leciona (74.3%); Manifestar necessidade de recursos/materiais específicos (57.7%).

Os resultados permitem realçar a utilidade e a importância das estruturas intermédias, na resolução eficaz de problemas nas organizações. As estruturas intermédias são fixadas no regulamento interno do Agrupamento de Escolas, com vista ao desenvolvimento do projeto educativo. Estas estruturas colaboram com o Diretor e com o Conselho Pedagógico, tendo como propósito realizar a avaliação de desempenho dos educadores e professores, promover o trabalho colaborativo, efetuar a supervisão e acompanhamento das atividades escolares e assegurar a coordenação conforme o disposto no artigo 42º do Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho.

Neste tipo de organizações, os Coordenadores de Departamento e os Coordenadores de Diretores de Turma são exemplos de estruturas intermédias que têm uma função de liderança distribuída, com relevância, no Agrupamento de Escolas e que “... *hoje são chamadas*

a participar na conceção e construção local de um plano estratégico de combate ao insucesso escolar, no âmbito dos princípios centrais de política educativa...” de diversos Governos da República (Amaral, 2012:62).

De forma a facilitar a discussão dos principais resultados deste estudo, esta se apresenta-se seguidamente estruturada por questões de investigação.

4.6.1- Questão de investigação 1

Qual é o grau de concordância dos educadores e professores com a estrutura e funções dos Órgãos de Gestão Escolar (Conselhos Geral, Pedagógico e Administrativo) no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?

Da análise dos resultados verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda ou discorda parcialmente que o Conselho Geral não possa ter mais de 50% de elementos pertencentes ao pessoal docente e não docente (61.4%). Os dados parecem sugerir descontentamento dos educadores e professores em relação à constituição do Conselho Geral, que limita a participação de docentes e não docentes a um total de 50%, mas como este órgão deve ter um número ímpar de elementos, não superior a 21, a sua participação é sempre inferior a 50%. Se equacionarmos o equilíbrio de forças, verifica-se que no interior das escolas, no órgão de direção estratégica responsável em primeira instância pela definição das linhas orientadoras *“... têm maior peso aqueles elementos que estão fora da escola ou que apenas por lá passam de forma transitória, deixando em minoria os que lá fazem todo o seu trajeto profissional”* (Almeida, 2011:4). Esta situação, de falta de representatividade, ou de espaço de representação dos professores, poderá contribuir para enfraquecer o vínculo e o compromisso com a organização, ainda que não forçosamente com os que estão presentes.

Este Conselho Geral tem competências e atribuições diversificadas, das quais se destaca a eleição do órgão unipessoal, o Diretor de Escola/Agrupamento (Almeida, 2011). Os dados sugerem que a maioria dos inquiridos discorda/discorda parcialmente que o Conselho Geral eleja o Diretor (56.2%), talvez por não se sentirem representados, pois antes da tomada de decisão daquele órgão não são consultados. Outro motivo para a discordância poderá estar relacionado com a perda de colegialidade, dado que o Conselho Diretivo, existente no anterior modelo foi substituído pelo órgão unipessoal que é o Diretor.

Os inquiridos afirmam maioritariamente que concordam/concordam totalmente que o Conselho Geral aprove os planos anual e plurianual de atividades (64.5%). Este ponto

geralmente é bem acolhido pelo Conselho Geral e constitui uma referência positiva para o trabalho dos docentes.

Em relação ao Conselho Pedagógico os educadores e docentes que têm mais de 20 anos de tempo de serviço, afirmam de forma maioritária, 60.3%, que concordam/concordam totalmente, que o diretor seja, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico. Este resultado sugere que a escolha do Diretor para presidente do Conselho Pedagógico se deve ao facto deste ter uma visão global do Agrupamento e assim disponibilizar informação relevante e articulada para as decisões e pareceres deste Conselho. Qualquer outro elemento estaria em desvantagem, pois teria que reunir previamente com o Diretor para recolher a informação necessária. Este ponto sugere uma gestão do tipo conhecer o “negócio”.

Verifica-se ainda que maioria dos inquiridos afirma que concorda/concorda totalmente que os representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico (53.7%). Neste ponto está presente um conflito de interesses, o mesmo elemento não pode estar em simultâneo num órgão que elabora pareceres para o Diretor decidir (Conselho Pedagógico) e outro órgão (Conselho Geral) que avalia o Diretor.

A maioria dos respondentes concorda/concorda totalmente que o Conselho Pedagógico defina critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e de avaliação dos alunos (86.6%). Este Conselho passa a ter carácter estritamente profissional, dado que, se confina a sua constituição a educadores e professores “... tornando-se uma espécie de comissão técnica.” (Amaral, 2012:47).

Verifica-se que os educadores e professores do quadro de agrupamento afirmam de forma maioritária, 63.9%, que concordam/concordam totalmente com o facto de o Conselho Administrativo ser o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira. Este resultado confirma a importância de ter um órgão deliberativo para gerir financeiramente o agrupamento, nomeadamente para a execução do plano de atividades. Este órgão elabora o relatório de contas de gerência, prestando contas ao Conselho Geral. No espaço temporal de 44 anos, os modelos de gestão e administração escolar foram sucedendo, constatando-se que o Conselho Administrativo foi dos órgãos que manteve a maior estabilidade, do ponto de vista das competências e funções (Amaral, 2012). Na área administrativo-financeira os professores muito raramente são questionados sobre essa matéria. A Escola, como organização, passou a preocupar-se com a sustentabilidade financeira.

4.6.2- Questão de investigação 2

Como avaliam os educadores e professores a gestão e a liderança dos Diretores de Agrupamento de Escolas no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública?

A análise e discussão de resultados no âmbito da gestão e liderança do Diretor no atual modelo de gestão da Escola Pública conduzem-nos para uma reflexão contextualizada referente às vantagens, e às desvantagens. Porém, convém referir que há autores que afirmam que entre gestores e líderes existem divergências muito grandes, enquanto que por outro lado existem autores que defendem que os termos gestor e líder podem ser utilizados como quase sinónimos (Castanheira, 2010).

O facto de uma determinada pessoa ser um gestor não implica necessariamente que seja um líder e o mesmo ocorre em sentido contrário (Yukl, 1989). A liderança está relacionada com a resolução de problemas, está mais ligada a valores, a visão e a missão (Earley e Weindling, 2004). A gestão está relacionada com *“o estabelecimento de objetivos para a organização com o planeamento de como atingir esses objetivos, com a organização dos recursos para que o objetivo seja atingido, com o controlo do processo, com o estabelecimento e implementação de padrões organizacionais”* (Castanheira, 2010:60).

Da análise de resultados verifica-se que os respondentes consideram de forma maioritária, que o Diretor frequentemente/sempre:

-Cumpre a legislação e os regulamentos com o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para o Agrupamento (91.8%). Esta opinião dos respondentes traduz um efetivo sinal de confiança no Diretor;

-Concede a autonomia necessária aos docentes para organizarem e programarem as suas aulas (90.7%). Este aspeto é positivo, pois revela que o Diretor confia na competência dos seus profissionais, ou seja, utiliza da melhor forma as suas capacidades (Castanheira, 2010);

-Promove a circulação de informação no Agrupamento (87.1%). Este procedimento do Diretor revela preocupação com a comunicação interna e ao mesmo tempo, manifesta a intenção de *“exercer influência no sentido de alterar estratégias e decisões, influenciando o compromisso com a organização”* (Castanheira, 2010:63);

-Procura desenvolver no Agrupamento o espírito cívico, de solidariedade e tolerância (83.0%). Esta perspectiva traduz-nos um aspeto positivo do Diretor dado que o mesmo foca-se nas pessoas. Assim, o líder desenvolve *“novas abordagens e novas sinergias que são criadas tendo em conta as ideias e imagens que motivam as pessoas”* (Castanheira, 2010:63);

-Tem em consideração as estruturas intermédias nas decisões (82.5%). O Diretor ouve a opinião das estruturas intermédias antes da deliberação, sinal de confiança nas pessoas com quem trabalha (Castanheira, 2010);

-Promove a participação dos Encarregados de Educação e da comunidade educativa na vida do Agrupamento (79.4%). Este ponto de vista mostra-nos um aspecto positivo do Diretor, que *“influencia um maior número de pessoas, inclusivé para além das fronteiras da sua organização...”* (Castanheira, 2010:62);

-Promove uma cultura de escola (sentido de pertença e orgulho) (76.3%). Esta perspectiva traduz-nos um aspeto positivo dado que os estabelecimentos de ensino dentro do mesmo Agrupamento têm culturas de escola diferentes. Assim, o patrono de uma escola secundária, é pertença exclusiva desse estabelecimento de ensino. Nas escolas do ensino secundário, *“as divisões entre grupos ou departamentos disciplinares são provavelmente as que têm maior impacto na vida profissional dos professores”* (Lima, 2002:28);

-Implementa uma cultura de inovação e experimentação (73.7%). Esta implementação de padrões organizacionais efetuados pelo Diretor de acordo com as reformas determinadas pelo Ministério da Educação, por vezes ainda em fase experimental, poderá estar relacionada com a adaptação que o líder faz entre o modelo antigo e o modelo atual. Trata-se de um aspeto positivo que revela que o Diretor está recetivo a levar a efeito uma cultura de mudança e experimentação, ou seja, toma a iniciativa, dado que, *“tem que ser agente da verdadeira mudança”* (Castanheira, 2010:60);

-Exerce o poder disciplinar em relação aos alunos (72.2%). Esta atitude do Diretor revela que age perante situações tentando resolver conflitos;

-Monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos (72.1%). Este resultado pode traduzir um aspeto positivo, o controlo do processo do ponto de vista da gestão, direcionado para a melhoria da eficácia da organização, tendo em atenção os resultados da avaliação externa e conseqüentemente o sucesso dos alunos (Castanheira, 2010). Por outro lado, um aspeto negativo, do ponto de vista dos professores poderá estar relacionado com a pressão a que são submetidos para implementarem estratégias pedagógicas de sucesso;

-Promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas (71.6%). Este resultado sugere que o Diretor aposta no trabalho colaborativo entre docentes, nas reuniões de conselho de turma e nas reuniões de grupo de recrutamento;

-Supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários (70.6%). Esta forma de agir do Diretor mostra-nos que a monitorização efetuada tem o propósito de cumprir a legislação em vigor, privilegiando “o controlo e a racionalidade” (Castanheira, 2010:63);

-Mobiliza os recursos e os materiais de forma a facilitar o processo ensino aprendizagem (70.6%). Os dados mostram que o Diretor foca a sua atenção nos recursos humanos e materiais, no sentido de tornar mais eficiente o processo ensino/aprendizagem (Castanheira 2010);

-Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil (65.5%). Esta forma de proceder do Diretor, “*tende a ser mais formativa, proativa, e relacionada com a resolução de problemas...*”, muitas das vezes com o objetivo de evitar a exposição pública (Castanheira, 2010:59);

-Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança (63.4%). Esta perspectiva positiva da atitude do Diretor revela que o mesmo, deve “*criar e manter um compromisso com uma visão bem definida, gerir a mudança de modo a melhorar a organização, criar uma equipa de alto desempenho, inspirar, motivar e influenciar o pessoal, liderar através do exemplo e assumir a responsabilidade...*” (Castanheira, 2010:64);

-Reconhece a iniciativa e a excelência (62.9%). Este aspeto positivo do Diretor, incentiva e influencia o rendimento dos profissionais da organização;

- Gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores (61.3%). O Diretor revela preocupação com a segurança dos professores, alunos, funcionários e de outras pessoas que utilizam as instalações escolares. No fundo “*gerir é concretizar, ter o cuidado ou a responsabilidade por algo*” (Castanheira, 2010:63);

-Gere de forma eficaz e rigorosa os recursos financeiros (55.2%). Esta confiança depositada no Diretor e conseqüentemente no Conselho Administrativo é um aspeto positivo. Na verdade a gestão deste órgão colegial está relacionada, entre outras competências, com a eficaz gestão dos recursos financeiros e com o zelo pela atualização do cadastro patrimonial.

A circunstância de os educadores e professores do quadro de agrupamento afirmarem de forma maioritária, 58.8%, que o Diretor, no atual modelo de gestão da Escola Pública, frequentemente/sempe distribui o serviço docente ouvindo os professores, revela espírito de abertura. Esta atitude do Diretor, enquanto gestor traduz preocupação com a eficácia e a eficiência da utilização dos recursos humanos, por isso tenta “*usar os talentos da equipa que trabalha consigo...*” (Castanheira, 2010:59).

Os inquiridos afirmam de forma maioritária, 54.1%, que o Diretor nunca/algumas vezes centra as decisões em si próprio. As decisões não devem ser centralizadas em si próprio, pois deve ouvir o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral, neste último não tem direito a voto e tem de prestar contas.

4.6.3- Questão de investigação 3

Qual será o grau de satisfação dos professores em relação ao atual Modelo de Gestão e Administração dos Agrupamentos de Escolas?

Da análise dos resultados constata-se que os inquiridos afirmam por maioria que se sentem nada/pouco satisfeitos com o atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública (56.7%). Globalmente os educadores e professores não se sentem satisfeitos com o Modelo Atual de Gestão e Administração talvez por vários motivos relacionados com a carreira profissional, que têm vindo a sofrer alterações nos últimos anos, nomeadamente: gestão dos horários com elevado número de horas, letivas e não letivas, congelamento das progressões na carreira e mudanças permanentes de políticas educativas e orientações emanadas do Ministério da Educação. Os respondentes neste estudo consideraram globalmente positiva a gestão e liderança do Diretor, no entanto, como está condicionada pelas orientações da administração central, uma vez que a autonomia da escola está limitada, não resolve os aspetos que desagradam aos docentes. Na opinião de Lima (2009) o modelo atual insiste numa conceção instrumental e subordinante de autonomia, numa autonomia de gestão fortemente sobredeterminada e governamentalizada, cujo pivot, em termos internos é o Diretor.

Esta aparente contradição leva-nos a pensar que o Diretor apesar das limitações referidas, consegue adaptar as orientações superiores às necessidades da organização. Assim, pratica uma gestão com carácter humanista, tendo como função desenvolver processos de interação entre o conhecimento e a prática dos vários atores/parceiros educativos, fundamentada nas características únicas que distinguem as escolas das outras organizações (Gouveia, 2013).

4.6.4- Questão de investigação 4

Será que os professores concordam com todos os aspetos legislados no Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?

Constata-se que de forma mais expressiva, 21.6%, que os educadores e professores que exercem funções no agrupamento há mais de 10 anos, afirmam que concordam/concordam totalmente que a autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências, no Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública. No entanto a percentagem de respostas dos mesmos, ao mesmo item, no discordo/discordo parcialmente é muito próxima, 21.1%. Estas percentagens divididas de forma equilibrada podem ser atribuídas por um lado ao conjunto conhecimentos e competências e por outro aos normativos legais.

Verifica-se que os professores que lecionam o 2º/3º Ciclo e/ou Secundário, afirmam de forma expressiva, 29.9%, que concordam/concordam totalmente, que a participação dos docentes nos processos de discussão e decisão está facilitada no atual modelo da Escola Pública. No entanto destaca-se uma percentagem elevada destes professores que discordam/discordam parcialmente que a participação no atual modelo esteja facilitada (29.4%). Esta divisão de opiniões poderá estar relacionada com situações concretas, como por exemplo, a participação dos docentes do agrupamento nos processos de discussão e decisão no Conselho Geral. Destaca-se que os elementos docentes presentes no Conselho Geral tomam decisões sem consultar a opinião dos educadores e professores do Agrupamento.

Verifica-se que os inquiridos afirmam de forma maioritária que concordam/concordam totalmente que o subdiretor e os adjuntos do diretor têm poder de decisão (68.0%). Esta opinião dependerá da forma como o Diretor encara a equipa que convidou para trabalhar, poderá delegar algumas competências caso queira.

Constata-se que os respondentes afirmam de forma maioritária que concordam/concordam totalmente que as estruturas intermédias estão valorizadas (65.5%). A tendência de resposta está em conformidade com a constituição do Conselho Pedagógico.

Verifica-se que os respondentes afirmam por maioria que concordam/concordam totalmente, que a eleição do Coordenador de Departamento esteja condicionada pelo Diretor que propõe três nomes (56.2%). Os educadores e professores do quadro aceitam que o Diretor proponha três candidatos de entre os docentes do Departamento e lhes permita fazer a

eleição, ainda que condicionada. Este aspeto influencia indiretamente a constituição do Conselho Pedagógico.

Constata-se que os inquiridos afirmam por maioria que discordam/discordam parcialmente do projeto de descentralização de competências para as Autarquias (79.4%). A descentralização de competências para as autarquias não tem a recetividade dos educadores e professores, pois continua a causar várias preocupações. Estas se prendem fundamentalmente, com os poucos recursos financeiros das autarquias, com desvio de recursos para outros objetivos que não são os da educação, com o recrutamento, afetação e colocação de pessoal e com a possível influência politico-municipal se sobrepor aos ideários educativos (Almeida, 2011). Podem existir essencialmente constrangimentos financeiros a bloquear o sucesso da descentralização. Este facto pode estar relacionado com a ausência de transferência de verbas da Administração Central para a Administração local.

Constata-se que os respondentes afirmam por maioria que discordam/discordam parcialmente, que o Modelo Atual de Gestão e Administração da Escola Pública, provoque o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar (55.2%). Este resultado está de acordo com o facto que cada vez mais os educadores e professores serem solicitados e convocados a participar, nas mais variadas situações do plano de atividades, mesmo em atividades extracurriculares com os alunos. O modelo atual reclama um envolvimento maior dos professores nas atividades da organização escola.

4.6.5- Questão de investigação 5

Qual o contributo dos professores para possíveis alterações do Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública?

Constata-se que os inquiridos, afirmam de forma maioritária, 92.3%, que preferem o modelo Colegial (equipa eleita em lista), o que equivale a referir que não concordam que o atual Modelo de Gestão da Escola Pública, tenha um órgão unipessoal que é o Diretor.

Os educadores e professores “socializados” pelos efeitos das práticas do antigo modelo de gestão, colegial, vêm no atual Diretor atitudes e valores que consideram positivos ao nível da liderança, contudo admitem que o ideal seria o modelo colegial. Assim, o ponto de vista da “liderança colegial” nos estabelecimentos de ensino centra as questões da liderança no “diálogo” e “colaboração entre pessoas” (Amaral, 2012: 27). Deste modo, “as práticas de

colegialidade envolvem valores que são compatíveis com relações de competição e de impessoalidade” (Sanches, 2000: 55).

A opinião dos educadores e professores está em concordância com a ideia que *“a liderança escolar deverá desenrolar-se no sentido da revitalização da democracia e da participação de todos os implicados nos processos educativos, assumindo assim uma feição emancipadora e facilitadora na capacidade de decisão coletiva” (Costa e Castanheira, 2015:31).*

Nas sugestões de alteração ao modelo atual, apresentadas pelos docentes, destacam-se as três categorias de resposta com maior percentagem: Todos os docentes devem participar na eleição do Diretor e respetiva equipa (37.1%); Dar mais Autonomia às escolas (28.1%); Devem ser mais valorizadas as decisões dos órgãos de gestão intermédia e diminuído o trabalho burocrático (20.2%).

Estas propostas de alteração sugerem que se trata de pontos com os quais os docentes estão insatisfeitos.

4.7-Implicações para Gestão

Neste estudo a gestão e liderança do Diretor assume uma posição de destaque. De acordo com Gouveia (2013), para uns autores a gestão é entendida como uma função técnica, marcada por uma perspetiva formal e normativa administrando hierarquias, recursos e números, para outros está relacionada com práticas fundamentadas em processos de interação entre os diferentes elementos da comunidade promovendo uma partilha de poder, no sentido de tornar as suas organizações mais eficazes e com maiores níveis de qualidade.

Sendo assim, é importante ter em consideração que a organização da escola assenta no processo de ensino-aprendizagem e no bom ambiente entre todos os elementos da comunidade educativa (professores, funcionários, encarregados de educação e representantes dos interesses socioeconómicos e culturais), contrastando com outras organizações que se fixam em bases funcionais. A perspetiva dos stakeholders parece ter aqui especial importância.

Apesar de a escola partilhar vários aspetos da sua estrutura organizacional com a maioria das organizações, existem *“alguns condicionalismos sociais, legais, organizativos e psicológicos comuns que lhe conferem uma diferenciação relativamente a outras instituições” (Guerra, 2002: 12).*

Este estudo parece assim sugerir que a prestação de um serviço de qualidade, neste caso, a educação, exige que o gestor integre todas as áreas de atuação e esteja atento ao modo como interagem os vários atores/parceiros educativos e desenvolva condições que estimulem processos para a decisão partilhada, tendo em consideração sentimentos, valores, convicções, saberes, competências e ambições numa gestão eficaz dos recursos humanos (Gouveia, 2013).

Quando falamos de liderança, um aspeto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição (Gouveia, 2013). De facto, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização, é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, liderar é essencialmente motivar e orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas, apesar da atuação do líder envolver múltiplas funções, tais como planear, informar, avaliar, controlar e punir (Gouveia, 2013).

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

5.1- Conclusões finais

Com a publicação do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, foram criadas condições formais para uma alteração profunda na forma de gestão e administração das escolas portuguesas. Neste contexto surge o Diretor, com amplos poderes, eleito por um Conselho Geral, formado por pessoal docente e não docente, representantes da comunidade local, do município, dos pais e dos alunos. Esta constituição é um sinal de abertura da escola ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. O novo regime de direção das escolas atualmente em vigor aponta para uma concentração de poderes num órgão unipessoal, contrariando uma cultura de colegialidade e participação democrática dos docentes.

Considerou-se importante saber a opinião dos educadores e professores sobre a temática. Neste âmbito, esta dissertação procurou contribuir para a avaliação do Modelo atual de Gestão e Administração da Escola Pública. Para o efeito, elaborou-se um questionário que foi aplicado a 194 educadores e professores de três Agrupamentos de Escolas do distrito de Aveiro. Os resultados obtidos sugerem que os inquiridos discordam da constituição do Conselho Geral, devido ao número reduzido de elementos docentes presentes. Também não se sentem representados pelo Conselho Geral na eleição do Diretor, pois consideram que o Diretor e a restante equipa, deviam ser eleitos por todos os docentes e não apenas pelo Conselho Geral.

Os educadores e professores concordam que o Diretor seja o presidente do Conselho Pedagógico e sentem-se representados pelos elementos desse Conselho. Revelam ainda discordância com a transferência de competências para as autarquias por desconhecerem se vai ser positivo, pois têm receio que não haja recursos financeiros e envolvimento adequada da Autarquia. Em relação às competências de gestão e liderança do Diretor na atualidade os respondentes fazem uma avaliação muito positiva. Os resultados sugerem que o Diretor terá na verdade, de ser um líder com competências, bem informado, com capacidade de decisão e, ao mesmo tempo, de diálogo e negociação, com conceções claras relativamente ao modelo de estabelecimento de ensino que tem para gerir e liderar. Que tenha um projeto e uma equipa capazes de, usando a autonomia possível, fazer do Agrupamento um verdadeiro centro de educação e ensino.

Day (2003) considera que a liderança e gestão são conceitos distintos, mas que são postos em prática pelos gestores escolares requerendo um equilíbrio especial no seu exercício.

A liderança é, acima de tudo, um processo de construção e manutenção de uma visão, cultura e relações interpessoais. Por outro lado, para este autor, a gestão prende-se com a coordenação, apoio e monitorização das atividades organizacionais.

No que diz respeito à avaliação global do atual Modelo de Gestão e Administração Escolar os educadores e professores sentem-se insatisfeitos, provavelmente devido às políticas educativas emanadas da Administração Central. Foram criadas condições formais para uma alteração profunda nas escolas, sem alterar a subordinação da escola, e mesmo do Diretor, enquanto órgão de administração e gestão, face ao poder central. A autonomia proclamada na legislação que dá margem de manobra aos estabelecimentos de ensino na definição da sua organização interna, em função da especificidade do serviço de educação que prestam e da melhoria da qualidade educativa ainda é muito limitada.

Em relação aos futuros gestores e líderes escolares, numa época de inovação e mudança, parece-nos essencial a aquisição de formação específica e contínua, na área da gestão de empresas, para os professores que gerem ou ambicionam gerir uma organização escolar, de modo a identificarem e fundamentarem, de forma mais lógica, ações e dinâmicas de gestão e liderança adequadas à integração da comunidade educativa.

5.2- Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Como limitações, podem apresentar-se as seguintes:

(1) A amostra nesta investigação incidiu em Agrupamentos de Escola cuja Gestão e Administração estão centradas no género masculino, isto é, na figura do Diretor. Este aspeto limita o estudo de eventuais diferenças, na opinião dos respondentes, sobre a gestão e a liderança nos dois géneros (feminino e masculino).

(2) A dimensão da amostra, 194 inquiridos, corresponde a um número que condiciona o estudo e a desejável generalização de resultados.

(3) A natureza quantitativa do estudo, não permite aclarar algumas das aparentes contradições que os dados parecem representar.

Para futuras investigações, sugerem-se para aferir eventuais diferenças sumárias, comparar resultados em Agrupamentos com Diretores do género feminino, ampliar o estudo a outras localidades, por exemplo, do interior do país, comparar com o Modelo de Gestão e Administração das Escolas Privadas e efetuar estudos de natureza qualitativa para melhor compreender dinâmicas e processos decisores e/ou colaborativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

- ALMEIDA, L. S., e Freire, T. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- ARROTEIA, Jorge Carvalho (1998) *Análise Social e Acção Educativa*. Aveiro, Universidade de Aveiro.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Pubns.
- COELHO, Carlos Meireles (1996). *Cronologia e documentos para a História e Teoria da Educação* (6). Aveiro, Universidade de Aveiro.
- COELHO, Carlos Meireles (1996). *Cronologia e documentos para a História e Teoria da Educação* (7). Aveiro, Universidade de Aveiro.
- CORREIA, E. e Pardal, L. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- COSTA, Jorge Adelino (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*, 3ª Edição. Porto, Edições ASA.
- EARLEY, P. , & Weindling, D. (2004). *Understanding School Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- ETZIONI, Amitzai (1984). *Organizações Modernas*. 7ª Edição. Pioneira Editora.São Paulo.
- FORMOSINHO, João; Sousa Fernandes, António; Ferreira, Henrique; Machado, Joaquim (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Edições ASA.Porto
- FORMOSINHO, João; Ferreira F. & Machado, J. (2000a) *A Administração das Escolas no Portugal Democrático. Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Edições ASA.Porto.
- GIL, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- GUERRA, Miguel Ángel Santos (2002). *Entre Bastidores. O lado oculto da Organização Escolar*. Porto: Edições Asa.
- HOUSE, R.J. (1977) *Theorie of Charismatic Leadership*. Carbondale: Illionois University.
- JESUÍNO, J. (2005) *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- JUSTINO, José David (2016). *Processos de Descentralização em Educação*. Lisboa: CNE- Conselho Nacional de Educação.
- LIMA, Jorge, (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas. Estruturas, processos e conteúdos*. Porto. Porto Editora, Lda.
- LIMA, J. , e Pacheco, J. (2006). *Fazer Investigação - Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.
- LIMA, Licínio (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974- 1988). Braga: Universidade do Minho.
- LIMA, Licínio (2006) *Compreender a Escola. Perspectivas de análise organizacional*, 1ª Edição. Porto, Edições ASA.
- OWENS, R. (1998). *Organizational Behaviorim in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica- Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa. Escolar Editora.
- TORRES, Leonor (1997). *A Cultura Organizacional Escolar. Representações dos Professores numa Escola Portuguesa*. Ed. 1. Oeiras: Celta Editora.
- VENTURA, A. (2008). *A Escola como organização*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
Texto policopiado.
- VOGT, W. (1993). *Dicionário de Estatística e Metodologia: Um Guia para a Nontechnical Ciências Sociais*. Thousand Oaks: Sage.
- YUKL, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Capítulos de livros

- BEXIGA, F. (2010). (Des) empenho do Director. In Neto-Mendes, A., Costa, J., Ventura, A. (org.) *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 333-346.
- BRYMAN, A. (1996) *Leadership in organizations*. In S.R. Clegg London: Sage, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizations Studies*. (276-292).
- COSTA, J. A. (2000). Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Eds.), *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares* (15-31). Aveiro. Universidade de Aveiro.
- LIMA, Lícínio (2010) Diretor de Escola: subordinação e poder. In Neto-Mendes, A., Costa, J. Ventura, A. (Org.). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro, Universidade de Aveiro, pp. 47-63.
- SANCHES, F. C. (2000). Da natureza e possibilidade da liderança colegial nas escolas. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Eds.), *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. (45-64). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- SILVA, José (2010). Direção, liderança e autonomia das escolas. In Neto-Mendes, A., Costa, J. Ventura, A. (Org.). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro, Universidade de Aveiro, pp. 77-90.

Artigos:

- ALMEIDA, Alberto (2011). Autonomia e gestão das escolas públicas. O Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril. *Revista Iberoamericana de Educación* 55 (3), 1-9.
- BASS, B. M. (1990). From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1990). The multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, California: Consulting *Psychologists Press*.

- BUSH, T. (2006). Educational management: theory and practice. In T. Bush & L. Bell (Eds.), *The Principles and Practices of Educational Management* (15-33). London: Sage.
- BUSH, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- CONGER. Jay A; Kanungo, Rabindra N.(1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings *ACAD MANAGE REV* October 1, 12:4 637-647.
- DAY, C. (2003). Successful leadership in the twenty-first century. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves & C.Chapman (Eds), *Effective Leadership for School Improvement* (157-179). London: Routledge Falmer.
- MUIJS, D; Harris A (2003) Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature.*Educational Management & Administration* 31,n.4, p. 437-448.

Fonte Eletrônica

- BARROSO, João (2013). A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. Edição dos números 12 e 13 da revista *Educação, Temas e Problemas*. Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP-UE).
https://www.google.pt/search?q=A+emerg%C3%Aancia+do+local+e+os+novos+modos+de+regula%C3%A7%C3%A3o+das+pol%C3%ADticas+educativas&rlz=1C1WLXA_enPT551PT551&oq=A+emerg%C3%Aancia+do+local+e+os+novos+modos+de+regula%C3%A7%C3%A3o+das+pol%C3%ADticas+educativas&aqs=chrome..69i57j69i60j69i64j69i60j2.2137j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 Consulta efetuada em 03-05-2018
- COSTA, Jorge Adelino, Castanheira, Patrícia (2015) A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, RBP AE, v. 31, n. 1*.
<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/index> Consulta efetuada em 20-11-2017

Tese ou Dissertação

- AMARAL, Ana Cristina Palpista (2012) *O Diretor de Escola e as percepções dos professores*. Aveiro: Universidade de Aveiro: Dissertação de Mestrado.
- BEXIGA, Fernando Luís Monteiro (2009) - *LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES - Estudos de caso sobre o desempenho dos Presidentes dos Agrupamentos de Escolas*. Aveiro, Universidade de Aveiro: Tese de Doutoramento.
- CASTANHEIRA, Patrícia Susana Pinho (2010). *Liderança e gestão das escolas em Portugal: o quotidiano do presidente do conselho executivo*. Aveiro, Universidade de Aveiro: Tese de Doutoramento.
- FERREIRA, Ilda Maria Gomes (2016). *O diretor de escolas e a (des)articulação dos instrumentos estratégicos de gestão – estudo de caso*. Aveiro, Universidade de Aveiro: Dissertação de Mestrado.
- GOUVEIA, Duarte Nuno Ferreira (2013)- *A GESTÃO DA ESCOLA E A PARTICIPAÇÃO DOS ATORES EDUCATIVOS -Relatório de Atividade Profissional*. Braga, Universidade Católica Portuguesa: II Ciclo de Estudos em Ciências da Educação Administração Organização Escolar.
- SAMAGAIO, Sónia Cristina Martins Pereira (2016) *Percepções sobre liderança do diretor de um agrupamento. Diretor versus Conselho Pedagógico*. Aveiro, Universidade de Aveiro: Dissertação de Mestrado.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei 735-A/74 de 21 **de dezembro**, Diário do Governo n.º 297/1974, 2º Suplemento, Série I de 1974-12-21. Regula os órgãos de gestão dos estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário.

Constituição da República Portuguesa, 2 de abril de 1976.

Portaria 677/77, de 4 de novembro. Diário da República n.º 255/1977, Série I de 1977-

11-04. Aprova o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Directivos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário.

Lei nº 46/86, de 14 de outubro, I Série, número 237. A Lei estabelece o quadro geral do sistema educativo.

Decreto-Lei 43/89, de 3 de fevereiro, I Série, número 29. O presente diploma estabelece o regime jurídico da autonomia das escolas e aplica-se às escolas oficiais dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e às do ensino secundário.

Decreto Lei 172/91, de 10 de maio, Diário da República n.º 107/1991, Série I-A de 1991-05-10. Define o regime de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A de 1998-05-04. É aprovado o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, publicado em anexo ao presente diploma e que dele faz parte integrante.

Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril. Diário da República, 1.ª série — N.º 79 — 22 de Abril de 2008. O presente decreto -lei aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02, Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Lei nº50/2018 de 16 de agosto, Diário da República nº157/2018 série I de 2018-08-16, Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais.

ANEXOS

Anexo 1- Administração e Gestão das Escolas em Portugal: Evolução histórica

Consideramos muito pertinente centralizar a análise da evolução histórica da administração e gestão das escolas em Portugal e as consequentes transformações legislativas em **cinco fases**: a **1ª 1933-1974**, a **2ª 1974-1986**, a **3ª 1986-1998**, a **4ª 1998-2008** e a **5ª 2008-2018**.

a) Primeira fase: 1933-1974

Deste modo, a **primeira fase** tem como referência o intervalo de tempo compreendido entre **1933 e 1974**. Assim, durante 41 anos esteve em vigor em Portugal, o Estado Novo⁹, que foi um regime político absolutista, autocrata e corporativista de Estado.

Tendo por base os textos de Carlos Meireles-Coelho, relacionados com a Cronologia e documentos para a História e Teoria da Educação, elencamos datas e acontecimentos relacionados com a gestão da escola pública portuguesa entre 1933 e 1974.

Deste modo, em 8 de maio de 1947, a Circular nº 1357 destina-se "*aos reitores dos liceus respeitante a diversas instruções a observar nos exames de admissão aos liceus e exames liceais*" (Meireles-Coelho, 1996, 6:16).

A administração da educação, entre 1933 e 1974, era emanada da capital portuguesa, muitíssimo centralizada, sendo os reitores e os diretores, executores das determinações expressas pelo poder central, ou seja, dito de outra forma eram meras figuras decorativas (Bexiga, 2009:32).

No Estado Novo o modelo liceal era materializado no terreno, por reitores e diretores, ostenta-se a forma centralista sendo o serviço prestado sob o autodomínio do regime político (Formosinho & Machado, 2000a:32).

Em abril de 1970, o Ministro da Educação Nacional "*prof. Veiga Simão, abre processo de reforma do sistema educativo e amnistia estudantes da crise académica de 1969*" (Meireles-Coelho, 1996, 6:57).

⁹ Em 1933 entra em vigor a Constituição que faz nascer o Estado Novo.

A Lei 5/73, publicada em 25 de julho, reporta-se à reforma do Ministro Veiga Simão, e aprova as bases a que deve obedecer a reforma do sistema educativo (Meireles-Coelho, 1996, 6:61). Esta reforma prevaleceu até ao dia 24 de abril de 1974.

b) Segunda fase: 1974-1986

A **segunda fase** que estamos a catalogar reporta-se ao período compreendido entre **1974 e 1986**.

A destituição do Estado Novo motivada pelo 25 de abril de 1974, e o conseqüente nascimento da democracia origina a deslocação do poder para os estabelecimentos de ensino (Lima, 1992:231).

O Decreto-Lei 221/74, de 27 de Maio, facilita a criação, logo após o Movimento do 25 de Abril, de estruturas democráticas de gestão em estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário, dado que existia uma coação exercida no sentido da mudança. As comissões de gestão eram constituídas por docentes, pessoal auxiliar e discentes, que tinham as mesmas funções que os órgãos de gestão no regime anterior (Bexiga, 2009:35).

O Decreto-Lei 735-A/74, de 21 de Dezembro, foi um normativo legal que regulamentou pela primeira vez os três órgãos, colegiais, de gestão dos estabelecimentos escolares oficiais dos ensinos preparatório e secundário: conselho diretivo, conselho pedagógico e conselho administrativo. Este decreto aparece com o propósito de regularizar face ao clima conturbado que se vivia nos estabelecimentos de ensino.

O diploma anteriormente referido, que aparece nos anos 70, em pleno século XXI, estabelece no ponto 1 do artigo 2º a constituição do conselho diretivo¹⁰, órgão colegial. O mesmo era formado por representantes do pessoal docente, dos alunos, do pessoal administrativo e do pessoal auxiliar do estabelecimento. O Conselho Pedagógico¹¹, órgão colegial, era constituído por representantes dos professores e alunos, com pelo menos 14 anos de idade, sendo o mandato de 3 anos. Por último, o Conselho Administrativo¹² era constituído por três elementos. O presidente era o docente que presidia aos conselhos diretivo e pedagógico, um dos professores do conselho diretivo e o chefe da secretaria. O mandato deste órgão colegial tinha a duração de três anos.

¹⁰ Mandato de 3 anos.

¹¹ Artigo 22º do Decreto-Lei 735-A/74, de 21 de Dezembro.

¹² Artigo 22º do Decreto-Lei 735-A/74, de 21 de Dezembro.

Em 2 de abril de 1976, ocorre o encerramento da Assembleia Constituinte e a promulgação da Constituição da República Portuguesa (Meireles-Coelho, 1996, 6:77). A promulgação e as eleições legislativas ajudam a esclarecer *“o modelo político de democracia representativa, permitindo, assim, à burocracia centralizada sair da paralisia em que se encontra e proceder à sua reconstrução”* (Formosinho e Machado, 2000a: 36).

Em 23 de outubro de 1976, é publicado o Decreto-Lei 769/76, frequentemente chamado de *“Gestão Democrática”*, onde se: *“estabelece a regulamentação da gestão das escolas”* (Meireles-Coelho, 1996, 6:78).

Este diploma preservou os três órgãos colegiais, o conselho diretivo, conselho pedagógico e conselho administrativo, contudo insere alterações na sua constituição. Assim, o conselho diretivo¹³ de cada estabelecimento de ensino passou a ser constituído por três ou por cinco representantes do corpo docente, em função do número de alunos que frequentavam o estabelecimento de ensino, dois representantes discentes e um representante do pessoal não docente.

O conselho diretivo era um órgão colegial deliberativo e executivo, sendo o mandato de dois anos.

O Conselho Pedagógico foi um órgão colegial de orientação pedagógica.

O Conselho Administrativo foi um órgão de gestão financeira e orçamental. Este órgão colegial, com um mandato de 2 anos, era constituído por três elementos.

O regime de administração reveste-se de uma aparência centralizadora, ou seja, dito de outra forma não se pode declarar a existência de uma direção, nem se pode falar em liderança, porque apesar de concentrado no presidente do conselho diretivo, as ordens são emanadas pela tutela que recupera o controlo do sistema, face ao término do período revolucionário (Bexiga, 2009:35).

No ano seguinte, 1977, o Ministro da Educação e Investigação Científica, rubrica as Portarias nº 677/77, de 4 de novembro e nº 679/77 de 8 de novembro. As mesmas regulamentam o funcionamento do conselho diretivo e as atribuições dos seus membros¹⁴ e o funcionamento do Conselho Pedagógico (Ferreira, 2016: 37).

¹³ Artigo 2º do Decreto-Lei 769/76.

¹⁴ Presidente, vice-presidente e secretário.

c) Terceira fase: 1986-1998

Na sequência do nosso estudo elencamos, **na terceira fase**, medidas de política educativa no período de **1986 a 1998**, considerado como: *“o período de reforma do sistema”* (Bexiga, 2009:43).

Na presença da Constituição da República Portuguesa¹⁵, o país precisava legislar acerca das bases do sistema educativo (Bexiga, 2009:43).

Assim, “e com todas as experiências vividas no nosso país até então, sente-se cada vez mais a necessidade de reorganizar, e até de reconstruir e transformar o sistema nacional num verdadeiro sistema educativo” (Bexiga, 2009:43).

Deste modo, a publicação da Lei nº 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do sistema Educativo, conhecida por LBSE, é um notável ato político no campo educativo. O artigo 45º é destinado à administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino. Desta forma, é efetuada pela primeira vez, a diferenciação entre o desempenho do cargo de gestão e de direção. A esta cabe a enunciação ou aprovação de políticas ou estratégias, enquanto à gestão compete proceder à sua execução.

Destacamos quase no final desta década o regime jurídico de autonomia das escolas oficiais dos 2º e 3º ciclos dos ensinos básico e secundário. Este normativo legal, Decreto-Lei 43/89, de 3 de fevereiro, da era de Roberto Carneiro, teve o intuito de alterar o hábito de uma gestão demasiado centralizada, transferindo a outrem poderes de decisão regional e local.

Em 1991 com o Decreto Lei 172/91, de 10 de maio assistiu-se, mais uma vez a uma tentativa para alterar o novo modelo de gestão democrática, que estava em vigor desde 1976. Passou a existir um regime experimental aplicado em cerca de 50 escolas. Este modelo, publicado nos anos 90 do século XX, diferenciou e delimitou os órgãos de direção¹⁶, constituídos pelos Conselhos de Escola e de Área Escolar e os órgãos de administração e gestão¹⁷, formado pelo Diretor executivo nas áreas cultural, pedagógica, administrativa e financeira. Este normativo legal refere ainda o conselho administrativo¹⁸, que é presidido pelo Diretor executivo e o conselho pedagógico¹⁹.

¹⁵ 1976

¹⁶ Artigos 7º a 15º.

¹⁷ Artigos 16º a 24º.

¹⁸ Artigos 26º a 30º

¹⁹ Artigos 31º a 35º.

Este modelo, apesar de ter sido aplicado em regime experimental, desempenhou uma quebra relativamente ao modelo anterior.

O Diretor Executivo é um órgão unipessoal subordinado ao Conselho de Escola. Todos os quatro órgãos, diretor executivo, conselho pedagógico, conselho administrativo e coordenador de núcleo nos estabelecimentos agregados em áreas escolares²⁰ tinham a duração de quatro anos.

O Decreto- Lei 172/91, de 10 de maio, não se chegou a generalizar a todos os estabelecimentos de ensino *“acabou por ser encartado como a continuidade de um sistema centralizado de ensino”* (Formosinho e Machado, 2000:47).

d) Quarta fase: 1998-2008

Nesta sequência, quase sete anos depois surge um normativo legal, Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio²¹, que teve por missão tomar o lugar do Decreto-lei nº 769-A/76, modelo da gestão democrática e do Decreto- Lei 172/91, de 10 de maio, modelo experimental. Iniciamos, nesta **quarta fase**, a enumeração de políticas educativas num espaço de tempo compreendido entre **1998 e 2008**.

Surgem duas figuras fundamentais de uma inédita organização da educação: a descentralização e a autonomia das escolas.

A disposição dada a conhecer por esta figura jurídica indica no ponto 2 do artigo 7, os quatro órgãos de administração e gestão das escolas: a Assembleia, o Conselho executivo ou diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

Assim, a Assembleia de Escola foi apontada como *“o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola”*, ponto 1 do artigo 8º.

A Direção executiva é *“assegurada por um conselho executivo ou por um diretor, que é o órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira*, ponto 1 do artigo 15 º.

O Conselho pedagógico é *“o órgão de coordenação e orientação educativa da escola*, artigo 24 º”.

O Conselho Administrativo é *“o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira da escola*, ponto 1 do artigo 29 º.”

²⁰ Assegurado por um coordenador, eleito por professores.

²¹ Alterado pela Lei nº 24/99, de 22 de abril.

As escolas organizam-se de forma mais autossuficiente, ou dito de outra forma, de forma mais autónoma, mostrando o Projeto Educativo e o Regulamento Interno.

O antigo ministro da educação, Eduardo Marçal Grilo, solicita um Relatório da avaliação externa do processo de aplicação do regime de administração e gestão das escolas e agrupamentos. Deste modo, é assinado um protocolo entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa e o Ministério da Educação, sendo a coordenação e orientação do professor doutor João Barroso (Bexiga, 2009:56).

O ponto 1 do artigo 49º do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, reporta-se às fases do processo do desenvolvimento da autonomia, destacando-se a *“Associação com outras escolas e estabelecimentos de parcerias com organizações e serviços locais”*.

Os quatro órgãos do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, Assembleia, Conselho Diretivo ou Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo tinham um mandato de três anos.

Deste modo, o Decreto Regulamentar nº 12/2000, de 29 de Agosto *“fixa os requisitos necessários para a constituição de agrupamentos de estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básicos, adiante designados por agrupamentos, bem como os procedimentos relativos à sua criação e funcionamento”*.

e) Quinta fase: 2008-2018

Por último, e no âmbito da **quinta fase** enumeramos políticas educativas no período de tempo compreendido entre **2008 e 2018**.

O programa do XVII Governo Constitucional identificou a inevitabilidade de proceder à modificação do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no rumo de um sólido envolvimento das famílias e comunidades na orientação hábil dos estabelecimentos de ensino e no benefício da criação de lideranças fortes. Surge assim, o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (Preâmbulo do Decreto- Lei 75/2008).

Anexo 2 - Questionário

Código: _____ (não escrever)

Caro(a) professor(a):

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, pretendemos realizar uma investigação sobre o atual modelo de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário. O presente questionário é anónimo.

Obrigado pela sua disponibilidade para participar neste projeto, agradecemos que preencha na totalidade as questões apresentadas de seguida e garantimos que as informações obtidas serão confidenciais e por isso, utilizadas apenas com este fim.

SECÇÃO I

1-Idade: ____ anos **2-Género:** Masculino Feminino **3-Anos de serviço docente:** _____

4-Categoria Profissional: (Assinale a opção)

- a) Educador(a) do Quadro Único b) Professor do Quadro de Escola/Agrupamento
 c) Educador(a) do Quadro Zona Pedagógica d) Professor do Quadro de Zona Pedagógica
 e) Educador/Professor Contratado

5- Nível de ensino que leciona: _____

6-Habilitações Académicas: _____

7-Tempo de permanência neste Agrupamento de Escolas: (Assinale a opção)

- a) Menos de 3 anos b) De 3 a 6 anos c) De 7 a 10 anos d) Mais de 10 anos

8-Função exercida na escola: (Assinale a opção)

- a) Coord. Estabelecimen b) Coord. Departamento Curricular c) Coordenador D. Turma
 d) Professor sem cargo de coordenação e) Outra: _____

9-Pertence a um Agrupamento com um: Diretor Diretora

10-Quantas vezes tratou assuntos com o(a) Diretor(a) do seu Agrupamento no presente ano letivo:
(Assinale a opção)

10.1-Pessoalmente: a) Nunca b) de 1 a 3 vezes c) de 4 a 6 vezes d) mais de 6 vezes

10.2-Em reuniões: a) Nunca b) de 1 a 3 vezes c) de 4 a 6 vezes d) mais de 6 vezes

11-A quem se dirige, em primeiro lugar, quando tem um assunto para resolver na Escola.

Para cada situação assinale com uma cruz a entidade a quem se <u>dirige em primeiro lugar</u> .	1-Diretor	2-Adjuntos do Diretor/Subdiretor	3-Coordenador(a) de Escola/ Estabelecimento	4-Depart. Curricular/ Coordenador (a)	5-Conselho de Turma/ Diretor (a) de Turma	6-Outra
1-Propor uma atividade para o Plano Anual de Atividades.						
2-Organizar uma visita de estudo.						
3-Propor uma ação de formação para professores e/ou alunos.						
4-Manifestar necessidade de recursos /materiais específicos.						
5-Resolver problemas com alunos da(s) turma(s) que leciona.						

SECÇÃO II

12-Indique o seu grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Geral no atual modelo de gestão da Escola Pública.

Para cada situação, relativa ao <u>Conselho Geral</u> , no atual modelo de gestão da Escola Pública, assinale com uma cruz o seu <u>grau de concordância</u> . O Conselho Geral :	1-Discordo	2-Discordo parcialmente	3-Concordo	4-Concordo totalmente	9-Sem opinião
1-Não pode ter mais de 50% de elementos pertencentes ao pessoal docente e não docente.					
2-Elege o respetivo presidente de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos.					
3-Elege o Diretor(a) do Agrupamento.					
4-Aprova os planos anual e plurianual de atividades.					

13-Pretendemos conhecer a sua opinião sobre a gestão e liderança de um Diretor(a) no atual modelo de gestão da Escola Pública.

Para cada situação assinale com uma cruz a sua opinião sobre a <u>gestão e liderança do(a) Diretor(a)</u> no atual modelo de gestão da Escola Pública. O(a) Diretor(a):	1-Nunca	2-Algumas vezes	3-Frequente - mente	4-Sempre	9-Sem opinião
1-Concede a autonomia necessária aos docentes para organizarem e programarem as suas aulas.					
2-Monitoriza de forma sistemática os resultados obtidos.					
3-Cumprir a legislação e os regulamentos com o objetivo de operacionalizar o projeto traçado para o Agrupamento.					
4-Tem em consideração as estruturas intermédias nas decisões.					
5-Implementa uma cultura de inovação e experimentação.					
6-Distribui o serviço docente ouvindo os professores.					

7-Exerce o poder disciplinar em relação aos alunos.					
8-Supervisiona a constituição de turmas e a elaboração de horários.					
9-Reconhece a iniciativa e a excelência.					
10-Promove oportunidades de diálogo entre pares, turmas e disciplinas.					
11-Mobiliza os recursos e os materiais de forma a facilitar o processo ensino aprendizagem.					
12-Promove a circulação de informação no Agrupamento.					
13-Medeia e facilita a resolução de conflitos em tempo útil.					
14-Centra as decisões em si próprio.					
15-Gere de forma eficaz a organização e segurança dos edifícios e exteriores.					
16-Esforça-se por melhorar as suas competências de liderança.					
17-Promove a participação dos Encarregados de Educação e da comunidade educativa na vida do Agrupamento.					
18-Procura desenvolver no Agrupamento o espírito cívico, de solidariedade e tolerância.					
19-Promove uma cultura de escola (sentido de pertença e orgulho).					
20-Gere de forma eficaz e rigorosa os recursos financeiros.					

14-Indique o seu grau de concordância em relação a alguns aspetos do Conselho Pedagógico e do Conselho Administrativo no atual modelo de gestão da Escola Pública.

Para cada situação, relativa ao <u>Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo</u> no atual modelo de gestão da Escola Pública, assinale com uma cruz o seu grau de concordância.	1-Discordo	2-Discordo parcialmente	3-Concordo	4-Concordo totalmente	9-Sem opinião
1-O Diretor é, por inerência, presidente do Conselho Pedagógico.					
2-Os representantes do pessoal docente no Conselho Geral não podem ser membros do Conselho Pedagógico.					
3-O Conselho Pedagógico define critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e de avaliação dos alunos.					
4-Os docentes sentem-se representados pelos elementos do Conselho Pedagógico .					
5-O Conselho Pedagógico elabora propostas essenciais para as decisões do Diretor.					
6-O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do Agrupamento de Escolas.					

15-Indique, com uma cruz, numa escala de 1 a 4, o grau de satisfação com o modelo atual de gestão e administração da Escola Pública.

1- Nada Satisfeito
 2- Pouco Satisfeito
 3- Satisfeito
 4-Muito Satisfeito

16-Indique a sua satisfação em relação às situações a seguir apresentadas sobre o modelo atual de gestão e administração da Escola Pública.

Para cada situação, relativa ao modelo de <u>gestão atual da Escola Pública</u>, assinale com uma cruz o seu grau de concordância.	1-Discordo	2-Discordo parcialmente	3-Concordo	4-Concordo totalmente	9-Sem opinião
1- A autoridade do Diretor emana dos seus conhecimentos e competências.					
2- As condições de participação dos docentes nos processos de discussão e decisão estão facilitadas.					
3- As estruturas intermédias estão valorizadas.					
4- O subdiretor e os adjuntos do diretor têm poder de decisão.					
5- Provoca o alheamento dos docentes em relação aos assuntos da vida escolar.					
6- O Diretor pode avaliar os professores do Conselho Geral e este órgão avalia o Diretor(a).					
7- Os docentes sentem-se representados pelo Conselho Geral.					
8- A eleição do Coordenador de Departamento Curricular está condicionada pelo(a) Diretor(a) que propõe três nomes.					
9- O Diretor participa nas reuniões do Conselho Geral sem direito a voto.					
10- Projeto de descentralização de competências (da Escola Pública) para as Autarquias.					

SECÇÃO III

17-Em sua opinião o modelo de gestão e administração da Escola Pública deve ser: (Assinale a opção)

- 1-Unipessoal (diretor que escolhe o subdiretor e adjuntos)**
 2-Colegial (equipa eleita em lista)
 3-Outro.

Qual? _____

18-Indique dois aspetos que considere importante alterar no atual modelo de gestão e administração da Escola Pública.

Muito Obrigado pela sua participação.

Anexo 3 – Aprovação do questionário pela Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência.

----- Mensagem encaminhada -----

From: <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>

Data: seg, 16/07/2018 às 10:49

Assunto: Monotorização de Inquéritos em Meio Escolar: Inquérito nº 0651000002

Para: <ricardosilvan18.c@gmail.com>

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 0651000002, com a designação *Inquérito por questionário*, registado em 23-06-2018, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

Exmo.(a) Senhor(a) Ricardo Jorge Santos Silva

Venho por este meio informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é autorizado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações aduzidas. Com os melhores cumprimentos

José Vítor Pedroso

Diretor-Geral

DGE

Observações:

a) A realização dos Inquéritos fica sujeita a autorização das Direções dos Agrupamentos de Escolas do ensino público a contactar para a realização do estudo. Merece especial atenção o modo, o momento e condições de aplicação dos instrumentos de recolha de dados em meio escolar, devendo fazer-se em estreita articulação com a Direção do Agrupamento.

b) Considerados os documentos que foram anexados, para efeitos da proteção de dados a recolher junto dos inquiridos e em cumprimento da legislação em vigor, resultam obrigações que o responsável se propõe cumprir. Destas deve dar conhecimento a todos os inquiridos e seus representantes legais e a quem intervenha na recolha e tratamento de dados pessoais.

c) De acordo com os procedimentos metodológicos supracitados, os dados codificados a recolher e que poderão tornar identificáveis os respondentes, devem respeitar a essência do direito à proteção e confidencialidade dos mesmos, prevendo medidas adequadas e específicas de segurança na sua consulta e manuseamento (só o investigador e orientador a eles devem ter acesso) e devendo ser eliminados após a conclusão do estudo.

d) Informamos, ainda, que a DGE não é competente para autorizar a realização de estudos/aplicação de inquéritos ou outros instrumentos em estabelecimentos de ensino privados e para realizar intervenções educativas/desenvolvimento de projetos e atividades/programas de intervenção/formação em meio escolar dado ser competência da Escola/Agrupamento.

Pode consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Anexo 4 – Aplicação do questionário: Pedido de autorização dirigido aos Agrupamentos de Escola

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a)
do Agrupamento de Escolas de _____

No âmbito do projeto de investigação, a ser realizado no contexto do Mestrado em Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, que procura avaliar o modelo atual de liderança e gestão da Escola Pública, torna-se necessário distribuir questionários aos docentes de Agrupamentos de Escolas do distrito de Aveiro.

Peço gentilmente a V. Exa. que autorize a aplicação do questionário aos educadores/docentes do seu Agrupamento.

Neste estudo não haverá qualquer identificação relativa aos professores ou às escolas. Serão garantidos confidencialidade e anonimato, atribuindo a cada um dos participantes no estudo um código alfanumérico, respeitando o regulamento geral de proteção de dados.

Sem a Vossa colaboração não será possível a realização deste projeto de investigação que, com boas perspetivas, poderá contribuir para melhorias no atual Modelo de Gestão e Administração da Escola Pública Portuguesa.

Para qualquer esclarecimento ou dúvidas sobre o projeto, deixo a V. Exa. o seguinte contacto:

Email: ricardosilvan18.c@gmail.com

Desde já os meus agradecimentos.

Com os melhores cumprimentos,

Ricardo Jorge Silva

Maia, 16 de julho de 2018